جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أثر القيادة في تنمية الإبداع :

حالة منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية

رسالة ماجستير

إعداد الطالب : حامد علي الشرفي

إشراف الدكتور : يحيى ملحم

أغسطس 2006

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أثر القيادة في تنمية الإبداع :

حالة منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية

إعداد: حامد علي الشرفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة اليرموك

لجنة المناقشة:

د. يحى ملحم .... مشرفا

ا.د فؤاد الشيخ .... مشرفا مشاركا

ا.د عادل الرشيد...................................... عضوا

د. محمد الروابده...................................... عضوا

أغسطس 2006

إهداء

إلى الأب القائد والمعلم والقدوة أبي الفاضل

إلى نبع الحنان ومشكاة الرحمة أمي الغالية

إلى رفيقة الدرب وأنيس الروح زوجتي الحبيبة

إلى قرة العين وبهجة الفؤاد ولدي محمد

والى العاملين لنصرة هذا الدين

اهدي هذا الجهد

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى على عونه وتوفيقه لي لإتمام هذه الرسالة، فلله الفضل أولاً وأخيراً. بداية أتقدم بالشكر لكل من مد لي يد العون والنصح والمشورة، وابدأ بالشكر الجزيل لأستاذي الدكتور: **يحيى طعمه** الذي لم يبخل علي بعلمه ووقته وجهده، والشكر موصولٌ للأستاذ الدكتور: ***فؤاد الشيخ*** الذي كان لنصائحه دوراً مهماً في تنقيح وتهذيب هذه الرسالة.

كما اشكر الدكتورين الكريمين، الأستاذ الدكتور ***عادل الرشيد***، والدكتور **محمد *الروابده*** على مناقشتهما لهذه الرسالة وإبداء الرأي والنصح لجعل هذه الرسالة أفضل وأكمل.

أخيراً وليس آخراً، أود أن اشكر أخي الحبيب عاصم الشرفي، وصديقي العزيز كمال النزيلي على الجهد الذي قاما به خلال مراحل إتمام هذه الرسالة.

الملخص

اثر القيادة في تنمية الإبداع:
حالة منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية

تمثل القيادة الإدارية احد الركائز المساعدة على تنمية الإبداع لدى الموظفين في منظمات الأعمال، حيث توفر البيئة المناسبة للإبداع والذي بدوره يعمل على تقدم المنظمة وازدهارها. ومن هنا فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادات الإدارية في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، ودور هذه القيادات في تطبيق ممارسات قيادية تحفز الإبداع لدى الموظفين وتنميه، حيث تجيب هذه الدراسة على الأسئلة التالية:

1- ما مدى توفر خصائص القيادة الإدارية الإبداعية في منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية ؟
2- ما مدى تطبيق الممارسات القيادية المحفزة والداعمة للإبداع (تحديد ووضوح الأهداف، التمكين، المشاركة، الحوافز والمكافآت ، الاتصال الفعال، توفير الموارد، التدريب) في منظمات قطاع الاتصالات في اليمن؟
3- ما مدى تأثير الممارسات القيادية (تحديد ووضوح الأهداف، التمكين، المشاركة، الحوافز، الاتصال الفعال، توفير الموارد، التدريب) على الإبداع وتنميته لدى الموظفين في منظمات الاتصالات اليمنية ؟
4- هل هناك علاقة بين توفر خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع لدى موظفي منظمات الاتصالات اليمنية ؟
5- هل هناك علاقة بين توفر خصائص القيادة المبدعة لدى قادة منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، وممارسة تلك القيادة للممارسات القيادية الداعمة للإبداع ؟
6- هل هناك علاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة(الجنس ،العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) واعتقاد تلك العينة بتوفر كل من (الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وخصائص القيادة المبدعة) في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية؟

تكون مجتمع الدراسة من (864) موظف يعملون في ثلاث منظمات تمثل جميع المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، وتكونت عينة الدراسة من عينة ملائمة بلغت (220) موظف بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة. تم جمع البيانات من خلال استبانة تم إعدادها لهذه الغاية، تم استرجاع (108) أي بمعدل استجابة (49%).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
1- هناك ممارسة متوسطة من قبل الإدارة في منظمات الاتصالات اليمنية لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع (تحديد ووضوح الأهداف، والتمكين، والاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب)، في حين كانت هناك ممارسة ضعيفة لكل من (المشاركة، والحوافز والمكافآت).
2-جاء ترتيب الممارسات القيادية الداعمة للإبداع على النحو التالي: في المرتبة الأولى الممارسة القيادية (تحديد ووضوح الأهداف)، تليها (الاتصال الفعال)، ثم (توفير الموارد)، وفي المرتبة الرابعة (التمكين)، ثم (التدريب)، وجاءت (الحوافز والمكافآت) في الدرجة السادسة، في حين حلت (المشاركة) في المرتبة الأخيرة.
3- يتحلى القادة في منظمات الاتصالات اليمنية بدرجة متوسطة من صفات القيادة المبدعة

4- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($.01 \geq \alpha$) بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى، أي أن الإبداع يزيد بزيادة ممارسة القيادة للممارسات القيادية الداعمة للإبداع .
5- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند ($.01 \geq \alpha$) بين خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع، مما يدلل على أن القادة المبدعين هم اقدر من غيرهم على إثارة الإبداع وتنميته لدى العاملين.
6- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($.01 \geq \alpha$) بين خصائص القيادة المبدعة وبين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع، وهذا يعني أن القادة المبدعين هم أكثر القادة تبنياً للممارسات القيادية الداعمة للإبداع.
7- فيما يتعلق بالعلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) واعتقاد تلك العينة بتوفر كل من (الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وخصائص القيادة المبدعة)، فقد أشارت النتائج إلى ما يلي :

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($.05 \geq \alpha$) بين متغير الجنس وبين اعتقاد أفراد العينة بتوفر كل من خصائص القيادة المبدعة والممارسات القيادية الداعمة للإبداع باستثناء الاعتقاد بتوفر الممارسة القيادية (الحوافز والمكافآت) والتي جاءت نتائجها لصالح الإناث
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($.05 \geq \alpha$) بين متغير العمر وبين واعتقاد أفراد العينة بتوفر كل من خصائص القيادة المبدعة وبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع (وضوح الأهداف، التمكين، المشاركة، توفير المصادر)
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($.05 \geq \alpha$) بين متغير المؤهل العلمي وبين واعتقاد أفراد العينة بتوفر كل من خصائص القيادة المبدعة والممارسات القيادية الداعمة للإبداع
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($.05 \geq \alpha$) بين متغير سنوات الخبرة وبين واعتقاد أفراد العينة بتوفر كل من خصائص القيادة المبدعة والممارسات القيادية الداعمة للإبداع باستثناء الاعتقاد بتوفر الممارسة القيادية (التدريب) والتي جاءت نتائجها لصالح الموظفين ذوي الخبرات المتوسطة (من ثلاث إلى ست سنوات)

وفي ضوء النتائج السابقة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها:
1- العمل على تحسين المناخ العام في المنظمات من خلال الممارسة الفاعلة من قبل الإدارة للممارسات القيادية الداعمة للإبداع .
2- اهتمام المنظمات باستقطاب الكفاءات القيادية القادرة على بث روح الإبداع لدى العاملين.
3- تنمية مهارات القيادية للقادة وذلك من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة كدورات في تنمية المهارات القيادية، وحل المشكلات، والعمل ضمن فريق العمل، ودورات في السلوك الإنساني، والاتصال....وغيرها.
4- تفعيل وحدات البحث والتطوير، وإعطاء العاملين فيها الموارد اللازمة – لاسيما الموارد البشرية – وذلك بغرض حث العاملين على تقديم مقترحاتهم، والعمل على تطبيقها
5- الاهتمام بالعاملين والعمل على تعزيز روح الإبداع لديهم عن طريق الاهتمام الجاد بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة، وتقدير آراءهم ومكافأتهم عليها.
6- العمل على إجراء المزيد من الدراسات في مجال القيادة والإبداع لتشمل أبعاد ومتغيرات جديدة لم تتطرق لها الدراسة، وذلك بهدف إدراك الأبعاد الكلية للإبداع والعوامل المؤثرة فيه،كما ينصح الباحث بإجراء دراسات تحاول البحث في الأسباب التي تحول دون اتصاف معظم القيادات اليمنية خصوصاً والعربية عموماً بخصائص القيادة المبدعة.

المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الفصل الأول

الإطار العام

1-1 مقدمه :

يزداد اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بموضوع الإبداع، وعلى الرغم من أن الإبداع ظاهرة قديمة ، فالإنسان منذ بدء الخليقة يبدع ويخترع (الدهان،1989)، إلا أن الإبداع في أيامنا هذه أصبح شيئاً أساسياً بل وحيوياً لنجاح واستمرارية أية منظمه من منظمات الأعمال. فالتطورات والتغيرات المستمرة والمتسارعة أوجبت على هذه المنظمات وعلى قادتها الاهتمام بالإبداع والابتكار، لأنه السبيل الوحيد لمواكبة هذه التطورات والتغيرات المتسارعة .

فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحوّل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع و التفكير(الزهري،2002)، وبذلك يبرز الإبداع كمطلب أساسي لديمومة هذه المنظمات وان أي قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل هذا المطلب تحكم على نفسها ومنظمتها بالتخلف والانهيار (عساف ،1995) .

ونتيجة لهذه الأهمية المتزايدة للإبداع في عالم اليوم ، فقد زاد عدد الأبحاث والدراسات التي حاولت دراسة العوامل المؤثرة إيجابا في تنمية الإبداع، وبالمقابل حاولت بعض الدراسات التعرف على معوقات الإبداع في المنظمات، الأمر الذي ساهم في التعرف على أبعاد ومتطلبات المناخ المناسب لتنمية الإبداع وتحفيز المبدعين في داخل هذه المنظمات، وبالتالي زيادة فعالية وكفاءة هذه المنظمات في تحقيق أهدافها المستقبلية .

وعند الحديث عن الاهتمام بالإبداع والابتكار وتنميته في منظمات الأعمال فإن التركيز ينصب على دور القيادة في توجيه وتنمية الإبداع لدى العاملين في هذه المنظمات، فالقيادة التي تؤمن بقدرات العاملين لديها وان كل فرد في المنظمة قادر على أن يبدع ستزيد من فعالية وإبداع هؤلاء العاملين، والذي سيصب بالنهاية في مصلحة المنظمة والمجتمع ككل .

ولكي تنجح هذه القيادات المؤمنة بالإبداع في تعزيز القدرات والإمكانيات الإبداعية لدى العاملين لابد من توفير أجواء تنظيمية مساعدة على الإبداع والتجديد ، وذلك بخلق جو من الثقة المتبادلة بين القيادة ة والعاملين ، ودعم كل الأفكار الجديدة والمتميزة، والقيام بممارسات تهدف إلى رعاية الإبداع وتنميته وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة .

ولهذا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على ابرز وأهم الأدوار التي تلعبها القيادة لدعم وتنمية الإبداع لدى العاملين ومدى تطبيقها في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية .

1-2 مشكلة الدراسة :

من الملاحظ أن العملية الإبداعية في منظماتنا العربية ما زالت تعاني من بعض القصور، وخصوصا من ناحية إدارة الإبداع أو تنمية الإبداع لدى العاملين، وقد دلت بعض الدراسات على ذلك، كما في دراسات (مخامرة والدهان ،1988 : أبو فارس ،1990 : همشري ،1993: أيوب ، 2000)، وتشير الدراسات إلى عدة أسباب يجملها بكار(2002) في ما يلي : التمسك بالممارسات الإدارية البيروقراطية والتقليدية، وعدم توفر المناخ التنظيمي الملائم، وعدم الرغبة في التغيير، وهيمنة الإدارة العليا، وغموض الهدف، وضعف العلاقات داخل المنظمة .

نلاحظ من خلال الأسباب التي ذكرت في الدراسات المشار إليها انه لا بد من توفر بيئة مناسبة لخلق الإبداع وتنميته، ولان العنصر الأساس في خلق وإيجاد هذه البيئة هم القادة، لذا وجب على

هذه القيادات أن تمارس ممارسات إدارية وتتبنى سياسات وممارسات تشجع الإبداع و تساعد على خلق هذه البيئة المناسبة لتنمية الإبداع لدى العاملين لكي تكون قادرة على التنافس والنماء .
ومن هنا رأى الباحث أهمية تسليط الضوء على بعض أهم الأنشطة و السياسات والممارسات القيادية (تحديد ووضوح الأهداف، التمكين، الاتصال، الحوافز والمكافآت، المشاركة، توفير الموارد، التدريب)، والتي من شأنها أن تزيد من إبداع العاملين، وبالتالي تزيد من إبداع المنظمة ككل، والذي بالنتيجة سيؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة، ويجعلها اقدر على التكيف مع المتغيرات المتسارعة .

1-3 أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من ثلاثة جوانب، الجانب الأول: هو أهمية الدور الذي يلعبه القادة في حياة المنظمات ، فالقادة هم المحرك الأساسي والدافع لهذه المنظمات، وبالتالي فإن دورهم في حفز وتنمية الإبداع لدى العاملين من الأهمية بمكان .

أما الجانب الثاني لأهمية هذه الدراسة: فهو أهمية الإبداع وضرورته والحاجة الماسة إليه في المنظمات ، فهو – أي الإبداع – سبب من أسباب استمرار المنظمات وقدرتها على مواكبة التغيرات والتكيف مع المستجدات على جميع المحاور سواء الاقتصادية أو السياسية، بل وحتى الاجتماعية .ونظرا لأهمية الإبداع في حياة المنظمات قامت عدة منظمات بوضع سياسات للإبداع فيها، فأنشأت وحدات إدارية خاصة لتنمية ورعاية الإبداع مثل وحدات البحوث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي . كما قامت منظمات أخرى بتدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي (مخامرة و الدهان، 1988) .

ويتمثل الجانب الثالث لأهمية هذه الدراسة في أنها تدرس موضوعاً لم يتم دراسته من قبل في بيئة الأعمال اليمنية.

ويرجو الباحث من هذه الدراسة أن يسلط الضوء على أهمية دور القيادات في خلق بيئة مناسبة لحفز وتنمية إبداعات العاملين في المنظمات الإدارية ، وما مدى ممارسة هذه القيادات لبعض الممارسات الإدارية التي من شأنها أن توجد البيئة المناسبة لدعم الإبداع والابتكار في منظماتنا الإدارية .

1-4 أهداف الدراسة :

1- بحث مدى توفر خصائص القيادة المبدعة في منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، وتأثير هذه الخصائص – إن وجدت- على إبداع العاملين.

2- التعرف على مدى تطبيق الممارسات القيادية الداعمة للإبداع (تحديد ووضوح الأهداف ، التمكين، الاتصال، الحوافز، المشاركة، توفير الموارد، التدريب) في منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية .

3- التعرف على مدى تأثير هذه الممارسات على الإبداع في المنظمات المبحوثة .

4- بحث العلاقة بين توفر خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع لدى موظفي منظمات الاتصالات اليمنية

5- بحث العلاقة بين توفر خصائص القيادة المبدعة وتطبيق الممارسات الداعمة للإبداع .

6- دراسة العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ومدى اعتقاد تلك العينة بتوفر كل من(الممارسات الإدارية الداعمة للإبداع وخصائص القيادة المبدعة) في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية؟

1-5 أسئلة الدراسة :

السؤال الأول : ما مدى توفر خصائص القيادة الإدارية المبدعة في منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية ؟

السؤال الثاني : ما مدى إتباع وتطبيق الممارسات القيادية المحفزة والداعمة للإبداع (تحديد ووضوح الأهداف، التمكين، المشاركة، الحوافز والمكافآت ، الاتصال الفعال، توفير الموارد، التدريب) في منظمات قطاع الاتصالات في اليمن؟

السؤال الثالث : ما مدى تأثير الممارسات القيادية (تحديد ووضوح الأهداف، التمكين، المشاركة، الحوافز، الاتصال الفعال، توفير الموارد، التدريب) على الإبداع وتنميته لدى الموظفين في منظمات الاتصالات اليمنية ؟

السؤال الرابع : هل هناك علاقة بين توفر خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع لدى موظفي منظمات الاتصالات اليمنية ؟

السؤال الخامس : هل هناك علاقة بين توفر خصائص القيادة المبدعة لدى قادة منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، وممارسة تلك القيادة للممارسات القيادية الداعمة للإبداع ؟

السؤال السادس : هل هناك علاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) واعتقاد تلك العينة بتوفر كل من (الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وخصائص القيادة المبدعة) في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية؟

1-6 محتويات الدراسة :

تتضمن هذه الدراسة خمسة فصول ، وهي كما يلي :

- **الفصل الأول : الإطار العام للدراسة :**

يحتوي هذا الفصل على مقدمة عامة حول موضوع الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مشكلة الدراسة، والهدف من الدراسة، كما تضمن أسئلة الدراسة وعرضا لمحتوياتها.

- **الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة :**

تضمن هذا الفصل التعريف بموضوع الدراسة، كما أشتمل على مراجعة لأهم الإسهامات العلمية في موضوع القيادة الإدارية، تعريفها، وأنماط القيادة، ونظريات القيادة، ومن ثم تناول الباحث موضوع الإبداع، ومحفزات الإبداع ومعوقاته، ثم انتقل الباحث لمناقشة أهمية القيادة في تنمية الإبداع والدور المناط بهذه القيادات في توفير وتهيئة البيئة المناسبة لتنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى العاملين، وذلك بإتباع سياسات وممارسات إدارية تنمي روح الإبداع والتفكير الإبداعي، وكذلك دور القيادة في الحد من معيقات الإبداع لدى العاملين.

- **الفصل الثالث : الدراسات السابقة :**

احتوي هذا الفصل على ملخص للدراسات التي ناقشت القيادة الإدارية والإبداع، ودور القيادة في خلق بيئة مناسبة للإبداع في المنظمات، وقد تم عرض أولاً: الدراسات العربية والأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة، وثانيا : الدراسات الأجنبية والأدبيات التي لها صلة بالموضوع.

- **الفصل الرابع : منهجية الدراسة :**

احتوي هذا الفصل على المنهجية العلمية التي اتبعها الباحث، وذلك من حيث أسلوب الدراسة، مجتمع الدراسة، وطرق جمع المعلومات، ووصف لأسلوب تطوير أداة القياس (الاستبانة)، ومدى صدق الأداة المستخدمة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .

وقد قام الباحث بإعداد استبانة تضمنت مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الموظفين لاستقصاء أرائهم حول مدى توفر الخصائص القيادية المبدعة في مدرائهم وقادتهم، وكذلك تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة لاستقصاء أراء الموظفين حول مدى تطبيق الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في منظماتهم .

أما بالنسبة للمنظمات المشمولة بالبحث فهي ثلاث منظمات : (سبأفون، سبيستل، يمن موبايل). وقد كانت العينة ممثلة لجميع فئات هذه المنظمات .

- **الفصل الخامس : عرض النتائج وتحليلها :**

وفي هذا الفصل وصف وتحليل ومناقشة أسئلة ونتائج الدراسة بشكل مفصل .

- **الفصل السادس** : النتائج والتوصيات :

يقدم هذا الفصل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها عن طريق البحث النظري والميداني، بالإضافة إلى المقترحات والتوصيات .

الفصل الثاني

الإطار النظري

2-1 مقدمة :

يتناول الفصل الحالي استعراضاً لما كتب في أدبيات الإدارة حول مواضيع القيادة الإدارية، الإبداع، ووسائل تنميته، بالإضافة إلى خصائص القيادة المبدعة، والممارسات القيادية الداعمة للإبداع.

وقد قُسم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول : يتناول موضوع القيادة الإدارية، وتعريفها، وأهميتها، وأنماط السلوك القيادي، ونظريات القيادة القديمة والحديثة.

المحور الثاني : يتضمن موضوع الإبداع الإداري، مفهومه، ومستوياته، وأنواعه، ووسائل تنميته، ومحفزات الإبداع في المنظمات، و معوقاته، وخصائص القادة المبدعين .

المحور الثالث : يسلط الضوء على القيادة المبدعة ودورها في تحقيق الإبداع المؤسسي،ومن ثم يتناول أهم الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وهي كما يلي : (تحديد ووضوح الأهداف، المشاركة، التمكين، الحوافز، توفير المصادر، الاتصال الفعّال، التدريب).

ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والإبداع خلص الباحث إلى تحديد مجموعة من الممارسات، باعتبارها أهم الممارسات القيادية التي قد تؤدي إلى زيادة إبداع العاملين وإنتاجيتهم، والذي بالمحصلة سيزيد من فعالية المنظمة ككل .

2-2 القيادة الإدارية :

2-2-1 *مفهوم القيادة :*

بالنظر إلى الأدبيات نجد أن هناك الكثير من التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة، فقد عرفها Koontz *et al* (1980 , p. 661) على أنها " العملية التي من خلالها يتم التأثير على سلوك المرؤوسين ودفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف ". ويرى درويش ، وتكلا (1972، ص 386) أن القيادة هي " القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوحيدهم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم، واحترامهم، وولائهم، وشحذ هممهم ،وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " .

أما القريوتي (1993) فيرى بان القيادة هي قدرة وتأثير شخص ما على الآخرين، حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ، وكونه ُمعبّرا ًعن أمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده . ويرى Hersey and Blanchard (1997) أن القيادة هي عملية التأثير في نشاطات فرد أو مجموعة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهي نتيجة لتفاعل القائد والمرؤوسين والموقف. في حين يراها آخرون ظاهرة محورها التأثير في الآخرين، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية وكفاءة، وهو ما يسمى القائد (Yukl,1998). فالقائد هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين ويمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصقلها بالتجارب والتدريب (البياع، 1985).

ويعرف (Daft (2000, p.502 القيادة فيقول " القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة " . ويعرفها آخرون بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف " (عليوة،2001،ص45) .

ويلخص ماهر (2003، ص294) ظاهرة القيادة بأنها " ظاهرة محورها التأثير في الآخرين، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية، وهو ما يطلق علية القائد " . ويعتبر التعريف الذي أورده (,Schermerhorn (2002 p.336 من أهم وأحدث التعريفات ، والذي يرى فيه أن القيادة عبارة عن " عملية الهام الآخرين لبذل قصارى جهدهم من اجل إنجاز مهام ذات أهمية للعمل " .

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، وأن القيادة عبارة عن عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين للوصول إلى النتائج المرجوة من الطرفين . ومن هنا يخلص الباحث إلى أن القيادة عبارة عن " عملية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، يُقصد بها التأثير على المرؤوسين، وتنسيق جهودهم، وتحفيزهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة " .

2-2-2 *أهمية القيادة :*

إن للقيادة دوراً هاماً في حياة كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، سواءً كانت هذه المنظمات ربحيةً أو غير ربحيةً، اجتماعيةً، او سياسيةً، أو اقتصاديةً. فالقيادة

تعمل على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق الأهداف (فهد، وغزال ،1994).

تنبع أهمية القيادة من كونها أكثر العمليات الإدارية تأثيرا على العاملين، وعلى روحهم المعنوية والنفسية، فالقيادة تؤثر – إما سلباً أو إيجاباً – على ولاء العاملين ودافعيتهم، والذي قد يؤثر على الكفاءة الإنتاجية للعاملين والمؤسسة ككل . كما وتستمد القيادة أهميتها من أهمية الدور الذي يمثله القادة، فالقادة دائما يلعبون الدور الأساسي في توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لبلوغها، فلو توفرت لإحدى المنظمات كل الإمكانيات المادية والبشرية، وغاب عنها عنصر القيادة فإن الغالب أن تفشل هذه المنظمة في تحقيق أهدافها. واتفاقا مع هذا يرى Rollinson *et al*. (1998) أن هناك اعتقاداً عاماً بان القيادة هي احد أهم العوامل التي تحدد نجاح الجماعات أو المنظمات أو الدول .

كما تلعب القيادة دوراً هاماً وأساسياً في عملية الإبداع، فهي تمثل احد الركائز التي تبنى عليها منظمات الإبداع، كما أن وجود نوعية من القادة تؤمن بالإبداع والتجديد وتسعى إلى إيجاد مناخ تنظيمي يدعم المبدعين ويشجعهم، من شأنه أن يؤثر إيجاباً على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة وأن يذكي روح الإبداع لديهم ويجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم، وفي حال غابت مثل هذه القيادات فإن المنظمة ستفقد احد ميزاتها التنافسية وقد يؤدي بها الحال إلى الفشل والانهيار .

وفي عالم اليوم، أضحى دور القادة أكثر أهمية وأكثر صعوبة، فالناظر اليوم يجد تسارعاً في وتيرة التغيرات على جميع الأصعدة – التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية — مما ساهم في زيادة حدة الضغوط والصعوبات التي تواجه المنظمات وقادة تلك المنظمات، وهذا كله يتطلب وجود قادة من ذوي الخبرات والكفاءات ليتسنى لهم إدارة منظماتهم بكفاءة واقتدار، فالقادة الأكفاء يمثلون احد أركان المنظمة الحديثة والناجحة.

2-2-3 مصادر القوة والنفوذ القيادي (Power Source) :

يعود الاهتمام بموضوع القوة والآثار المترتبة عليها إلى الأعمال المبكرة لماكس ويبر (Weber)، حيث عبر عنها بقدرة القائد على استخدام موقعه الوظيفي لإجبار الآخرين على تحقيق الأهداف التي يسعى للوصول إليها برغم المقاومة التي يواجهها (أبو تايه، 2003) . ويرى (Daft(2000 بان القوة هي المقدرة على التأثير في سلوك الآخرين. ويستمد القادة قوتهم ونفوذهم من خلال خمس مصادر، بعضها مرتبط بمركز القائد ومنصبه في المنظمة، والبعض الآخر مرتبط بالخصائص الشخصية للقائد .

أ) قوة المنصب القيادي :

- القوة الشرعية : هي القوة المستندة إلى السلطة الرسمية التي تُفوض للقادة من التنظيم الرسمي للمنظمة، فللقائد الحق في طلب الطاعة من المرؤوسين .
- قوة الحافز : هي القوة التي تستند لاستخدام القائد للحوافز والمكافآت، وبموجب هذه القوة يُقدم المرؤوسين على الطاعة طلباً للمكافأة .
- قوة العقاب والإكراه : هي القوة المستندة لأساليب العقاب المستخدمة من قبل القادة، وبموجب هذه القوة يُقدم المرؤوسين على الطاعة تجنباً للعقاب .

ب) القوة الشخصية للقائد :

- قوة الخبرة : وهنا يستمد القائد قوته من خلال المعرفة التي يمتلكها في مجال عمله .
- قوة الإعجاب (الكاريزما) : هي القوة المستندة إلى قدرة القائد في التأثير في الآخرين، ومن خلال إعجاب الآخرين بشخصية القائد وصفاته المميزة .

ويرى البعض أن مصادر القوة المستندة إلى قوة المركز أو المنصب القيادي ستحقق التزاماً مؤقتاً من قبل المرؤوسين، ويعزون ذلك إلى أن الدافع في هذه الحالة هو دافع خارجي متمثلاً

في (السلطة، المكافأة، العقوبة)، وهذا سيؤدي إلى حالة من الانصياع غير الأصيل من قبل المرؤوسين. أما في حالة القوة المستندة إلى القوة الشخصية للقائد، فإن هذا سيؤدي للانتماء – وليس الانصياع – من قبل المرؤوسين، حيث أن الدافع في هذه الحالة هو دافع داخلي، والنتيجة هنا هو تحقيق مستويات عالية من الأداء المتميز كماً ونوعاً .(ملحم ،2006 ; Daft,2000)، وبرأي الباحث فان النوع الثاني – القوة المستندة إلى القوة الشخصية للقائد – يساهم في تعزيز المناخ المناسب للإبداع والتميز والتفوق لدى التابعين والمرؤوسين في المنظمة.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن مصادر القوة بنوعيها تمثل تكاملاً فيما بينها، إذ أن جميع منظمات اليوم تحتوي على أفراد مختلفين في السلوك والمعرفة، الأمر الذي يتطلب استخدام مختلف مصادر القوة، فهناك من العاملين من تفيد معه قوة الحافز، وأخر لا تردعه إلا قوة العقاب، وثالث يتأثر بشخصية القائد ومعرفته. فهذه المصادر تكاملية وليست تقاطعية. وواقع الحال يحتم على القيادة استخدام جميع هذه المصادر بحسب الحاجة وبما تقتضيه الحالة والمصلحة.

2-2-4 *أنماط القيادة :*

يتفق كتّاب الإدارة على أن أنماط القيادة تستهدف توجيه العاملين والتأثير في سلوكهم. وبحسب نموذج العالمان Lewin and Lippit (1960) فإن هناك ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة هي : الاتوقراطي، الديمقراطي، والتسيبي.

- **الاتوقراطي (Autocratic)** : يعمل القائد في هذا النمط على تركيز كل الصلاحيات بيده، ونتيجة لذلك فإنه هو صاحب القرار، وبالتالي فهو لا يفوض سلطاته. فالقائد في هذا النمط إما انه عديم الثقة بمرؤوسيه ولا يثق إلا بنفسه في اتخاذ القرارات والسياسات التي يجب أن تتبعها المنظمة، أو انه يريد أن يستأثر بجميع السلطات في يده. وتجدر

الإشارة هنا إلى أن هذا النمط من القيادة لا يشجع على الإبداع والابتكار، وإنما يؤدي إلى الاهتمام بإنجاز العمل المطلوب فقط ،إذ انه ليس لدى العاملين أي حافز لتطوير العمل والمنظمة (شاويش، 2000) .

- **الديمقراطي (Democratic)** : وتتميز العلاقة هنا بين القائد والمرؤوسين بالاحترام المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرارات، فالقيادة هنا تعتمد في تحقيق أهدافها على سياسة التأثير وليس على سياسة الترهيب والترغيب فقط – كما في النمط الاتوقراطي . ويلعب القائد الديمقراطي دوراً بارزاً في تنمية الإبداع والابتكار، وإطلاق القدرات والطاقات الكامنة لدى المرؤوسين. ويجدر القول بأن النمط الديمقراطي هو الأكثر فعالية للمنظمات في عالم اليوم .
- **التسيبي (Laissez Faire)** : هذا النمط من القيادة يركز على حرية الفرد العامل في أداء العمل، فالقائد هنا يفسح المجال للمرؤوسين للتصرف بحرية وان يفعلوا ما يريدون من حيث وضع الأهداف، وتحديد الطرق والأساليب الموصلة إلى تلك الأهداف. وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى ازدواجية الجهود وإضاعة الوقت وتضارب الأدوار وتأخير الإنجاز وزيادة المشاكل بين الدوائر (العبادله، 2003). ويرى الباحث أن هذا النمط القيادي قد اخل بأهم عنصر في مفهوم القيادة وهو توجيه الآخرين والتأثير فيهم، كما أن قلة رقابة القائد للمرؤوسين قد تأتي بنتائج سيئة تنعكس على العمل والمنظمة.

2-2-5 *نظريات القيادة :*

هناك أربعة مداخل لدراسة نظريات القيادة : المدخل الفردي، المدخل السلوكي، المدخل الموقفي، والنظريات الحديثة للقيادة .

2-2-5-1 المدخل الفردي :

- *نظرية السمات (Trait Theory)* :

تبلورت هذه النظرية على مرحلتين، المرحلة الأولى هي مرحلة ما يعرف بنظرية الرجل العظيم وتعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي حاولت تفسير السلوك القيادي. ويرى القائلون بهذه النظرية أن القادة " يولدون ولا يصنعون " ، وان السمات القيادية " موروثة وليست مكتسبة "، وان عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكّنهم من أن يكونوا قادة (كنعان، 1985 نقلاً عن McGregor, 1960). الجدير بالذكر أن هذه النظرية تلغي حقيقة أن القيادة – كغيرها من المهارات الإدارية – يمكن اكتسابها وتطويرها من خلال التعلم و التدريب والممارسة، كما أن النظريات التي تلت هذه النظرية قد انتقدت هذه الفكرة المتعلقة بالقادة وأسباب كونهم قادة.

ثم جاءت المرحلة الثانية من هذه النظرية نتيجة للجدل الدائر حول نظريه الرجل العظيم، محاولةً تحديد السمات والصفات التي إن توافرت في شخص معين فانه يكون قائداً. وقد أسفرت نتائج الدراسات التي قامت على أساس تحديد سمات وصفات القادة إلى وجود عدد من سمات القائد منها سمات جسمية (تتمثل بالشكل والطول وغيرها) وعقلية (كالذكاء والتحليل الجيد والقدرة على التفكير المبدع) واجتماعية وشخصية (كالمبادرة، والحماس، والثقة بالنفس). ويؤخذ على نظرية السمات وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها (عساف، 1994)، ويذكر (1989) Yukl أن الدراسات وجدت علاقة ضعيفة بين السمات الشخصية ونجاح القائد. ويؤيده في ذلك حسن(2004) حيث يشير إلى أن نتائج هذه الدراسات كان محبطاً إذ أنها أخفقت في إيجاد أسلوب ثابت للسمات القيادية.

الجدير ذكره ، أن بعض الدراسات وجدت أن هناك مجموعة من الصفات يشترك فيها جميع القادة، وهذه الصفات هي : الدافعية (Drive)، الرغبة في القيادة والتأثير (Desire to Lead)، الصراحة والمصداقية(Honesty and Integrity)، والثقة بالنفس(Self-Confidence)، والذكاء(Intelligence)، والخبرة في مجال عملهم(Job-Related Knowledge). .

(Shelly and Edwin locke,1991)

2-2-5-2المدخل السلوكي:-

على العكس من المدخل الفردي لدراسة القيادة، ركزت نظريات المدخل السلوكي على العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وأشارت إلى أن فعالية القيادة تحدد بسلوك القائد أكثر منها بسمات القائد. ويتضح هذا من خلال الدراسات السلوكية المشهورة الآتية:

- ***دراسات جامعة أوهايو (نظرية البعدين) :***

بدأت هذه الدراسات في نهاية الأربعينيات من القرن الماضي، وحاولت دراسة ما يقارب من 1800 سلوك قيادي ومن ثم قلص العدد إلى 150 سلوك (Yukl, 1989). وقد أشارت النتائج إلى وجود بُعدين للسلوك القيادي :

- البنية الهيكلية (Initiating Structure) :وهو بُعد التركيز على العمل، فالقائد هنا يركز اهتمامه على إنجاز العمل وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف .
- الاعتبار (Consideration) : وهو بُعد التركيز على العاملين، ويبدي القائد هنا اهتمام اكبر في العلاقات الإنسانية، ويركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين المرؤوسين .

ونتيجة لهذين البعدين فهناك أربعة أساليب قيادية حسب ما تراه هذه الدراسة :

- اهتمام عالي بالعاملين والعمل معاً ، ويعتبر هذا الأسلوب هو السلوك القيادي الأقدر على توفير بيئة تعزز الإبداع في المنظمات وتنميه لدى العاملين ، فهو يعطي القدر الكافي من الاهتمام لكل طرف.
- اهتمام عالي بالعاملين مع اهتمام منخفض بالعمل، و القائد في هذا النوع من القياد ة قد يخلق بيئة مشجعة للعامين لتقديم أفكارهم، لكنه لن يستطيع توفير بيئة تبدع وتنمو، إذ إن مثل هذه البيئة تتطلب كذلك الاهتمام بالإنجاز والعمل الجاد.
- اهتمام منخفض بالعاملين مع اهتمام عالي بالعمل، فالقائد من هذا النوع يجعل جل اهتمامه منصّب على العمل والإنتاج، ولا يقدم الدعم والتشجيع الكافي للعاملين لتقديم اقتراحاتهم، مما يجعل تحقيق الإبداع أمراً صعباً.
- اهتمام منخفض بالعاملين والعمل معاً ، ومثل هذا الأسلوب في القيادة يقتل روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، ويؤدي إلى نتائج وخيمة تلحق بالمنظمة.

- ***دراسات جامعة ميتشغان :-***

في الوقت الذي كانت تجري فيه دراسات جامعة أوهايو ، كان هناك دراسات في جامعة ميتشغان لغرض مقارنة السلوك القيادي للقادة الفاعلين والقادة غير الفاعلين. وقد خلصت هذه الدراسات إلى نتائج مشابهه لدراسات جامعة أوهايو، وحددت نوعين من السلوك القيادي:

- الاهتمام بالعاملين : التركيز على العلاقات الإنسانية الجيدة مع العاملين، وإعطاءها الأولوية.
- الاهتمام بالإنتاج : التركيز فيه على الجوانب التقنية والإنتاجية.

وخلصت الدراسة إلى تفضيل القادة ذوي الاهتمام بالعاملين، لان هذا النوع من السلوك يؤدي إلى إنتاجية عالية ورضا عالي لدى الموظفين (Robbins, 1995) .والحقيقة أن كلا النوعيين يمثل جزءاً مهماً من بيئة الإبداع ، فالمنظمات الأقدر على تنمية إبداع عامليها هي تلك التي تحترم العاملين وتشجعهم، وفي نفس الوقت تركز على ثقافة الإبداع والإنجاز.

- ***دراسات جامعة تكساس (الشبكة الإدارية) :***

بالاعتماد على النتائج التي توصلت لها دراسات جامعتي أوهايو وميتشغان، قام الباحثان Blak and Mouton (1964) بوضع نموذج عُرف بالشبكة الإدارية. وتتضمن الشبكة الإدارية على خمسة أساليب قيادية، هي كما في (الشكل 1-2) :

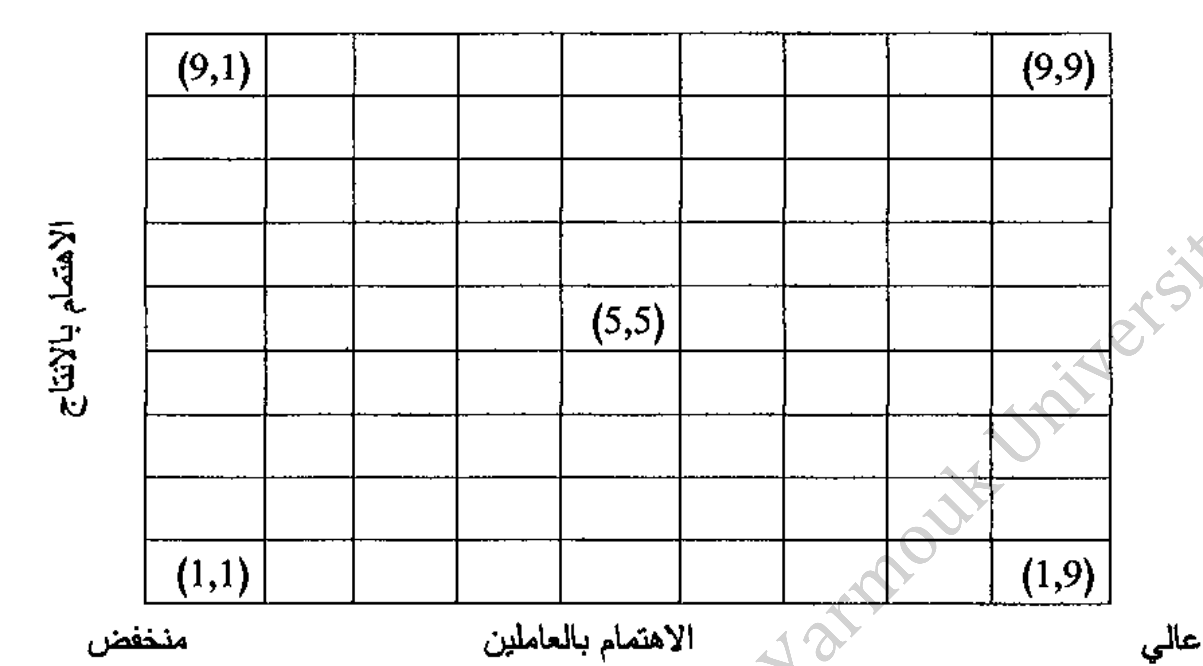
(1,1) أسلوب القيادة الضعيفة (Impoverished) : اهتمام ضعيف بالعاملين والإنتاج.

(9,1) أسلوب القيادة المتسلطة (Authority-Compliance): اهتمام عالي بالإنتاج وعدم التركيز على الجوانب الإنسانية للعاملين .

(1,9) أسلوب قيادة النادي الاجتماعي (Country Club): التركيز على العلاقات والجوانب الإنسانية وإعطاءها الأولوية في العمل .

(9,9) أسلوب قيادة الفريق (Team) : تركيز عالي على الجوانب الإنسانية والإنتاجية .

(5,5) أسلوب القيادة المتوسطه (Middle-of-the-road) : اهتمام متوسط بالإنتاج، مع الحفاظ على الروح المعنوية للعاملين في الحد المقبول .



شكل(1-2)

الشبكة الإدارية

ويعتبر أسلوب قيادة الفريق هو الأفضل إذ انه يعطي كلا الجانبين (العلاقات والإنتاج) الأهمية القصوى، ويؤكد ذلك الدراسة التي قام بها طلافحة(1995) والتي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائياً بين إدارة الفريق وبين الإبداع الإداري، في حين كانت العلاقة سلبية بين الإدارة الضعيفة والإبداع الإداري .

2-2-5-3 المدخل الموقفي :

تعددت النظريات والدراسات التي بحثت موضوع القيادة، وركزت كل نظرية على جانب معين من جوانب القيادة، ومع تزايد النظريات ازداد الاعتقاد بأنه ليس هناك نظرية واحدة صالحة في كل الظروف والأوقات، ونتيجة لذلك ظهر الرأي القائل بأنه " لا توجد طريقة مثلى للقيادة "، ومن ثم حاول الباحثون تحديد أهم العوامل الموقفية (الظروف) التي من شأنها تحديد أي

الأساليب القيادية قد يكون أفضل من بعض، فتغير الموقف سيغير من الأسلوب القيادي المفضل استخدامه. ومن أهم الدراسات في هذا المدخل :-

- ***النظرية الموقفية لفيدلر (Fiedler ,1974) :***

يرى فيدلر أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف (كنعان ،1985). إذن هذه النظرية ترتكز على محورين لتحديد فاعلية القيادة، هما النمط القيادي والموقف . بالنسبة للنمط القيادي فقد اعتمد فيدلر نمطين قياديين هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج، أما الموقف فيرى فيدلر انه مكون من ثلاثة عناصر :

- علاقة القائد بالأعضاء(Leader-Member Relations) : ويقصد بها ما مدى قبول الأعضاء للقائد واحترامهم له .
- هيكلية المهمة (Task structure): ما مدى تحديد الأعمال والمهام التي يقوم بها العاملون.
- مكانة القائد ونفوذه (Position power) : ونعني بها الصلاحيات التي تُمنح للقائد، فالقائد ذو الصلاحيات الكثيرة تكون قوته ونفوذه اكبر، والعكس صحيح .

وبالجمع بين محوري نمط القيادة والموقف، استنتج فيدلر ما يلي (ماهر، 2003) :

نمط الاهتمام بالإنتاج يكون أكثر فعالية في حالة (العلاقة سيئة بين القائد والأعضاء،والعمل غير واضح، والقائد يتمتع بصلاحيات محدودة)، أو في حالة (العلاقة جيدة بين القائد والأعضاء،والعمل واضح، والقائد يتمتع بصلاحيات كثيرة) .

نمط الاهتمام بالعاملين أكثر فعالية في حالة (العلاقة عادية أو متوسطة بين القائد والأعضاء، والعمل متوسط الصعوبة والوضوح، والقائد يتمتع بقدر متوسط من الصلاحيات) .

- نظرية المسار والهدف ***Path-Goal Theory*** :

طورت هذه النظرية لتوضح تأثير سلوك القائد على رضا وأداء العاملين (Yukl,1989)، وطبقاً لهذه النظرية فإن على القادة زيادة الدافع لدى المرؤوسين لتحقيق أهدافهم الشخصية وكذلك أهداف المنظمة. وبحسب كلالده (1990) فهذه النظرية تؤكد على أن سلوك القائد يجب أن يكون حافزاً للتابعين نحو العمل وتحقيق الهدف، وان تأثير هذا السلوك عليهم يتناسب بشكل طردي كلما كان له تأثير على التوقعات التي يمكن بناءها في تحقيق الأهداف. فالقادة الأكثر فعالية هم الذين يوضحون الطريق الذي يجب على المرؤوسين إتباعه لتحقيق أهدافهم، أي أنهم يساعدونهم على تحقيق أهدافهم. و قد خلص (House) إلى تحديد أربعة أنماط للقيادة، هي :

- القيادة الموجهة (Directive) : فالقائد هنا يعطي التعليمات والتوضيحات حول طرق القيام بالأعمال لإنجازها وتحقيق الأهداف .
- القيادة المشاركة (Participative) : تتميز هذه القيادة بأن القائد يستشير العاملين ويأخذ باقتراحاتهم ويشاركهم في اتخاذ القرار ويفوض لهم بعض الصلاحيات .
- القيادة الداعمة (Supportive) : يتسم القائد بالاهتمام بالعاملين، ويركز على بناء علاقات جيدة مع العاملين ويهتم بقضاياهم .
- القيادة المهتمة بالإنجاز (Achievement-Oriented) : يضع القائد أهداف طموحة لإنجاز العمل، ويبدي ثقته في أن العاملين سيحققونها بدرجة عالية من الكفاءة .

وبحسب العبادلة (2003) فإن أهم النتائج التي توصلت لها هذه النظرية هي أن القيادة الداعمة تؤدي إلى رضا عال ودافعية لدى المرؤوسين عندما يكون العمل مثيراً للتوتر كالأعمال الحساسة والتي تتطلب دقة وتركيز عاليين (مثل الأمور المالية)، بينما تؤدي القيادة المشاركة إلى دافعية ورضا عندما يتميز العمل بالغموض (مثل الأمور التقنية)، في حين تؤدي القيادة الموجهة

إلى رضا ودافعية عندما يكون العمل صعباً أو يكون المرؤوسين غير مبادئين ومثال ذلك الموظف الجديد الذي ليس لدية معرفة كافية بإجراءات وقوانين العمل حيث يجد صعوبة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه.

وتتفق الدراسات أن نمط القيادة الموجهة (Directive) يعتبر اقل الأنماط إثارة للإبداع، فالقائد الموجه لا يعطي للعاملين مساحة من الحرية لإتمام أعمالهم على النحو الذي يفضلونه، في حين أن نمطي القيادة المشاركة(Participative) والقيادة الداعمة (Supportive) يمثلان أكثر الأنماط الأربعة قدرة على تحفيز الإبداع داخل المنظمات، فمشاركة القيادة للعاملين ودعمها لهم سيعزز من ثقتهم بأنفسهم ويجعلهم أكثر حماسةً وقدرةً على التفكير المبدع .

- ***نظرية (Hersey and Blanchard) :***

تختلف هذه النظرية عن نظريات المدخل الموقفي في أنها تركز بشكل أساسي على الخصائص المتعلقة بالعاملين وليس تلك المتعلقة بالظروف أو الموقف، فالنظرية كما يرى (2000) Daft تعطي اهتمام أكبر لخصائص العاملين في تحديد السلوك القيادي المناسب.

وتنطلق هذه النظرية من الفرضية القائلة : بان أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين (Maturity of followers)، فضلاً عن متطلبات الموقف وبذلك يكون القائد الفعال الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج المرؤوسين (حسن،2004). ويقصد بنضج المرؤوسين هو مدى وقدرة ومهارة الفرد ورغبته في تحقيق الأهداف المحددة (المغيدي، 1996) .

وبناءً على هذا التعريف فقد قسم (هيرسي وبلانشارد) نضج المرؤوسين إلى أربعة مستويات:

– قدرة عالية ورغبة عالية لتحقيق الأهداف .

– قدرة عالية ورغبة متدنية لتحقيق الأهداف .

– قدرة منخفضة ورغبة عالية لتحقيق الأهداف .

– قدرة منخفضة ورغبة منخفضة لتحقيق الأهداف .

وبالنظر إلى الأبعاد الثلاثة للنظرية :

- بُعد العلاقات: هو البعد المتعلق بالتركيز على العلاقات الجيدة مع العاملين

- بُعد المهمة : هو البعد المتعلق بالتركيز على إنجاز المهام

- نُضج المرؤوسين

أستنتج (هيرسي وبلانشارد) أربعة أساليب قيادية يتحرك القائد خلالها تبعاً لنضج مرؤوسين (المغيدي، 1996)، وهي موضحة في الشكل (2-2) :

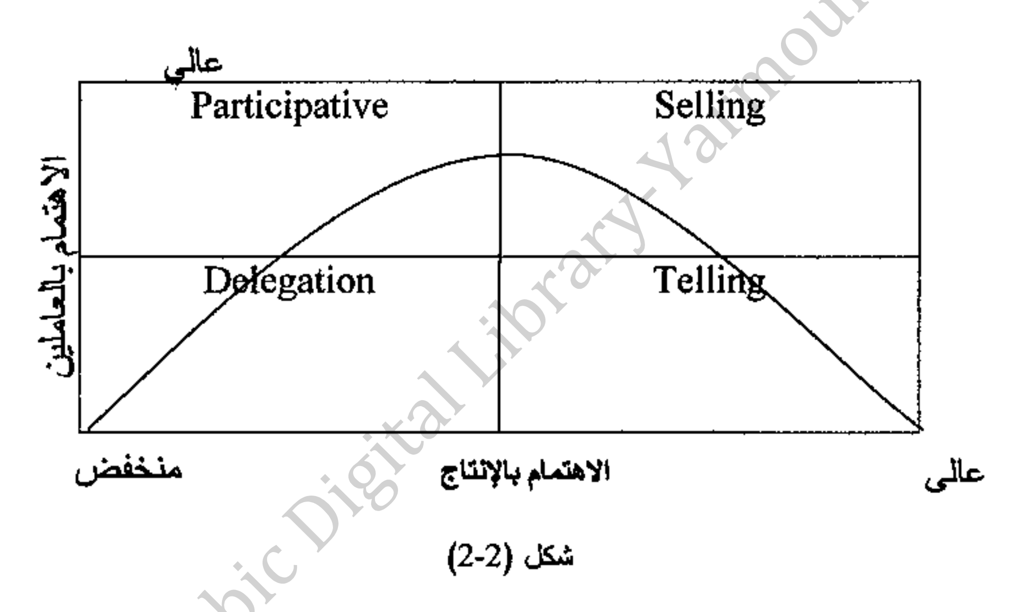
- أسلوب الأمر (Telling): يركز القائد على التوجيه المباشر، حيث يحدد المهمة التي يقوم بها العاملون، والزمن المحدد لتنفيذها، مع الاهتمام القليل بالعلاقات الإنسانية مع العاملين. ويُمارس هذا السلوك عندما يكون النضج الوظيفي منخفضاً في القدرة والرغبة. وهذا الأسلوب لا يشجع العاملين على الإبداع، فعلى الرغم من أهمية توجيه العاملين إلا أنهم يحتاجون لأكثر من مجرد الأوامر والتوجيه، هم بحاجة الدعم والتشجيع

- أسلوب التسويق (Selling) : يركز القائد على شؤون العمل والإنتاج، وكذلك يهتم ببناء علاقات إنسانية جيدة مع العاملين، ويعمد القائد إلى اتخاذ القرارات بمفرده ومن ثم يحاول إقناع العاملين بها. ويُمارس هذا السلوك عندما يكون النضج الوظيفي للعاملين منخفضاً في القدرة ولكنهم لديهم الرغبة في العمل .

- أسلوب المشاركة (Participative) : يهتم المدير ببناء العلاقات مع العاملين، ويشاركهم في الآراء المتعلقة بالإنتاج . ويُمارس هذا السلوك عندما يكون النضج الوظيفي للعاملين

عالياً في القدرة ولكنهم غير راغبين في أداء العمل. ويصنف أسلوب المشاركة كأحد الأساليب الداعمة للإبداع.

- أسلوب التفويض (Delegation):- هنا يترك القائد الشأن فيما يتعلق بالعمل والإنتاج وكذلك بناء العلاقات الإنسانية إلى المديرين في المستويات الأدنى، ويعتبر القائد هنا كاستشاري . ويُمارس هذا السلوك عندما يكون النضج عالياً في القدرة والرغبة. ويساعد هذا الأسلوب على تنمية الإبداع لدى العاملين.



شكل (2-2)

نظرية هيرسي وبلانشارد

2-2-5-4 الاتجاهات الحديثة للقيادة :-

بعد التفسيرات السلوكية والموقفية لظاهرة القيادة، وتحديداً في عام (1978)، أشار العالم (Burns) إلى أسلوبين حديثين للقيادة، هما : القيادة التبادلية (Transactional)، والقيادة التحويلية (Transformational). تبعه في ذلك العالم Bass (1985) الذي طور مفاهيم هذين الأسلوبين. حيث يرى أن أسلوبي القيادة التبادلية والتحويلية لا يمثلا طرفي نقيض كما يعتقد البعض بل هما متكاملان، إذ لا بد من الأخذ بالأسلوبين معاً لتحقيق القيادة الناجحة والفعالة.

▪ ***القيادة التبادلية (Transactional Leadership) :***

تقوم القيادة التبادلية على أساس تحديد الأدوار والمهام التي يجب على العاملين القيام بها، وربط هذه المهام بمكافآت معينة لحفز العاملين على أدائها على أحسن وجه. ويعتمد القائد التبادلي في تحفيز العاملين على الأنظمة والقوانين بالإضافة للحوافز والمكافآت .ويرى Al-Dmmour and Al-Awameleh (2002) أن القيادة التبادلية لا تحفز العاملين إلا بالقدر الذي يجنبهم العقاب أو يمكنهم من الحصول على بعض الامتيازات – المادية والوظيفية.

▪ ***-القيادة التحويلية(Transformational Leadership) :***

في حين تعتمد القيادة التبادلية على القوانين والمكافآت لحفز العاملين على العمل، فان القيادة التحويلية تعتمد على أشياء غير محسوسة لتحفيز العاملين مثل الرؤية والقيم المشتركة والعلاقات المتميزة مع العاملين. فالقائد التحولي لدية القدرة على إحداث تغييرات هامة لدى العاملين وفي المنظمة ، كما أن لديه القدرة على تشجيع الإبداع لدى العاملين (Daft,2000)، ويتسم القائد التحولي بالقدرة العالية على التعامل مع الأزمات، ودفع المنظمة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز (العبادلة ،2003). وتتكون القيادة التحويلية بحسب Bass(1985) من ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

- الكاريزما (Charisma) : خلق الحماس في نفوس المرؤوسين والإيمان بأهداف المنظمة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالمرؤوسين.
- استثارة الذكاء (Intellectual stimulation) : يستثير القائد ويعزز قدرات العاملين في حل المشكلات والتعامل مع الأزمات .

- الاهتمام الشخصي بالعاملين (Individualized consideration) : يبدي القائد اهتمام خاص بكل فرد في المنظمة ويحاول تطوير علاقاته مع الجميع .

وباستعراض أسلوبي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية يجد الباحث أن أسلوب القيادة التحويلية هو انجح الأسلوبين في تحقيق الإبداع المؤسسي، وذلك من خلال عناصره المتمثلة في استثارة ذكاء العاملين والاهتمام بهم وتقديرهم، وبالمقابل فان القيادة التبادلية تركز على مبدأ الإنتاج دون إعطاء العاملين الاهتمام الكافي.

وفي ختام الحديث عن القيادة الإدارية لا بد من الإشارة إلى إمكانية أن تلعب القيادة الناجحة دوراً هاماً في توفير المناخ الملائم والبيئة المناسبة للأفراد المبدعين من خلال تشجيعهم وحثهم على التطور والنماء، وقد خصص الباحث الجزء التالي للحديث عن الإبداع وأهميته، وطرق تنميته،واهم المعوقات التي تحول دون تحقيقه .

2-3 الإبداع

يحظى موضوع الإبداع باهتمام واسع ومتزايد في وقتنا الحاضر، ذلك أن الجميع – أكاديميين أو إداريين – أصبحوا أكثر إدراكاً من ذي قبل لأهمية هذا الموضوع، إذ إن الابـداع هـو الحـل الامثل لمواجهة التعقيدات المتسارعة والمتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتـصادية أو الإدارية أو التقنية .

2-3-1 مفهوم الإبداع :-

اختلف الباحثون بشأن معنى الابداع ومدلولاته، ويأتي هذا الاختلاف نتيجة اختلاف المحاور أو الزوايا التي اعتمدها الباحثون للنظر في موضوع الابداع . فمنهم من نظر إلى الابداع من زاوية

الشخصية المبدعة والسمات الإبداعية للمبدع، فيما نظر آخرون إلى الابداع من جهة المخرجات الناتجة عن الإبداع، ونظر فريق ثالث للإبداع من زاوية العملية الإبداعية نفسها .

والحقيقة أن الابداع " ظاهرة معقدة جداً (أو جملة معقدة من الظواهر) ذات وجـوه أو أبعـاد متعددة ... ولهذا السبب يبدوا من الصعب الاتفاق على تعريف محدد فـي الوقـت الحاضـر " (روشكا، 1989 ،ص 16) .وقد عرف بعضهم الإبداع بأنه " أفكار وممارسات تفضي إلى تقديم منتجات وعمليات إنتاج وأساليب ووسائل أكثر كفاءة في إنجاز أهداف المنظمة وأكثـر نفعـاً للمجتمع". (مزهر، 1995، ص 70)

ويعرفه الطيب (1988) نقلاً عن دركر (1985, p.10) فيقول الابداع "تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والامكانات . وعلماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديـد ، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التـي يتيحهـا التغييـر لإبـداعات اقتصادية أو اجتماعية ... إن الابداع يستوجب الاختبار، والتجريب والتقويم وفق إدراك للفرص التي يتيحها التغيير " . ويرى فضل الله (1986) أن الابداع هو استحداث شي جديد وهو قرين الابتكار ، وهذا يعني أن الابداع خروج عن المألوف ، وقد يتخذ أشكالاً مختلفة اعتماداً علـى الموضوع قيد النظر وعلى الظروف . ويؤيده في ذلك الطيب (1988، ص10) فيقول " الإبداع استحداث أو ابتكار شي جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة " .

ويخلص حريم(2004,p.346) إلى أن الابداع " عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفـرد مـع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شي جديد غير مـألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة، أو خدمة جديدة، أو أسلوب جديد، أو عملية جديدة وغيرهـا يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة، وللمجتمع بصورة عامة " .

وبحسب (Oldham *et al*.(1996 , p. 608 فإن الإبداع هو أي منتج أو فكرة أو عملية تحقق شرطي : الجدية والحداثة، والفائدة التي تعود على المنظمة . أما (Amabile,(1997, p.40 فترى أن الابداع هو إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها احد ، وتشترط أن تكون الأفكار الجديدة ملائمة للمشكلة أو الموقف الحاضر. فيما يؤكد آخرون أن الابداع هو خلق معرفة جديدة، أو القيام بأي شي لأول مره (Woodman *et al*. , 1993) . ويدل " الإبداع على السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى تغيير في ناتج الموارد المستخدمة في المنظمة. وهذا التغيير يتصف بالجدة والاصالة والقيمة – الفائدة الاجتماعية . أي أن المجتمع يمكن له أن يستفيد من هذا التغيير مادياً ومعنوياً " (الدهان ، 1989 ، ص 18) .

من جهته حاول عساف (1995، ص 32-31) أن يضع صورة شاملة لتعريف الإبداع فنظر إليه من زاويتين أساسيتين :

الأولى لغوية : فالإبداع لغة اختراع الشيء أو إنشاؤه من غير سابق مثال .

الثانية موضوعية : وتدور حول خمسة محاور هي

- التعريفات التي نظرت للإبداع على انه عملية (process)، فالإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد .
- التعريفات التي تركز على الإنتاج الإبداعي، فالإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملاءمة .
- التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية خصائص وسمات المبدعين والتي تميزهم عن غيرهم، كالمثابرة والمرونة والمخاطرة .
- التركيز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع .
- التعريفات التي حددت المراحل الأساسية للعملية الإبداعية أو العمل الإبداعي.

ويضيف قائلاً " فإننا نرى أهمية أن يتم التركيز على المفهوم في حد ذاته مع الحرص على قدر من الشمولية وعدم الاستغراق في الجزئيات " .

ويخلص الباحث من كل ما سبق أن الإبداع عملية فكرية تؤدي لإنتاج ومن ثم تنفيذ أفكار جديدة ومفيدة ،تفيد الفرد والمجتمع والمنظمة في حل المشاكل- إن وجدت- أو تحسين الواقع وتطويره.

2-3-2 *أهمية الإبداع :*

الإبداع عمل مارسه الإنسان منذ القدم، فالحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيس في كل نواحي الحياة ومشكلاتها. إلا أن العالم اليوم - وخصوصاً منظمات الأعمال - أكثر حاجة للإبداع من ذي قبل، فالتحديات المستمرة والضغوط المتزايدة والتغيرات الكثيرة التي تعرض لها والتي لم يشهد لها مثيلاً من قبل جعلت من الإبداع ضرورة ماسة لكل المنظمات .

وكما يقول (1997).Oldham *et al* فإن التنافس العالمي المفتوح اليوم بالإضافة إلى التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات وعلى كل المستويات أوجبت على المنظمات أن تكون مبدعة والا فلن تستطيع الاستمرار والنجاح . ويؤكد التميمي والحضرمي (1997، ص86) على أهمية الإبداع بالقول " إن المنظمات التي تهمل عملية الإبداع أو لا تعطيها اهتماماً كافياً تصبح منظمات عاجزة عن الاستجابة للتغيرات الخارجية والتكيف معها " .

وبحسب الدهان(1988) فإن الإبداع هو احد القوى الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية كما انه أداة أساسية لنمو المنظمة المعاصرة وبقائها، فالمنظمة التي لا تبدع تهرم وتزول في وقت قصير . ويورد مزهر (1995) بعض الأسباب التي جعلت من الإبداع عنصراً أساسياً في حياة المنظمات :

- يقدم الإبداع أساليب غير تقليدية للتطور تسهم في مواجهة تحديات العولمة في مجالات

الصناعة والمنافسة .

- يسهم الإبداع في حل الكثير من المشكلات الإنتاجية والتسويقية في المنظمات، وهذا يؤدي بالنتيجة إلى زيادة في الإنتاج، والاستثمار الأفضل في وسائل الإنتاج وعملياته .
- يسهم الإبداع في تحسين عملية الإنتاج عن طريق التطوير في وسائل الإنتاج وأساليبه.
- يسهم الإبداع في تخفيض التكاليف الإجمالية للمنظمات الصناعية بشكل عام، مما يؤدي إلى تحسين العوائد الاقتصادية للمنظمة .

ويشير طلافحه (1995) إلى أن هناك أسباب تجعل من الإبداع أمراً حيوياً للمنظمات وتحملها على تبنيه والاهتمام به، ومن أهم تلك الأسباب : الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواءً كانت اقتصاديةً، أو سياسيةً، أو ثقافيةً، أو اجتماعية تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء هذه المنظمات واستمرارها . كما أن التطور الحاصل في مجال السلع والخدمات و طرق إنتاجها وقصر دورة حياتها استوجب تغييرات إبداعية لزيادة قدرتها على البقاء والمنافسة .

2-3-3 أنواع الإبداع :-

هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات، هما :

1- الإبداع الإداري (Administrative innovation) : و يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، فهو يشمل تصميم الأعمال وسياسات المنظمة ونظم الرقابة فيها وغيرها .

2- الإبداع التقني – الفنـــي – (Technical innovation) : ويتعلـــق بنـــشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات، وتشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغيير في أساليب وتقنيات الإنتاج في المنظمة .

لقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر بكثير من تركيزها على الإبداع الإداري، ونـــتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت سلباً على أداء المنظمات. وقد كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يشجع الإبداعات التقنية، في حين أن الإبداع التقني لا يشجع بالضرورة الإبـــداعات الإداريـــة (حريم، 2004).

ويقسم (1985) Van de ven الإبداع إلى أربعة أنواع، فبالإضافة للنوعين السابقين – الإداري والتقني – يرى أن هناك نوعين أضافيين للإبداع، هما :

- إبداع العملية (Process innovation) : ويعني استحداث عناصر جديـــدة فـــي عمليـــة الإنتاج لتطويرها .
- إبداع المنتج (Product innovation) : وهو الإبداع الذي يستهدف اســـتحداث طـــرق وأساليب جديدة في استخدام السلع والخدمات .

واعتمد بعض الكتّاب ناتج الإبداع كأساس لتصنيف أنواع الإبداع ، فصنف الإبداع إلى :

- إبداع منتج / خدمه .
- إبداع هيكلي : تغيير في نظم الاتصال أو علاقات السلطة .
- إبداع عملية : استحداث عناصر جديدة في عملية الإنتاج أو الخدمة .
- إبداع الأفراد / الموارد البشرية : تعيين عناصر جديدة أو توظيف تقنيات جديـــدة لتعـــديل سلوك العاملين (حريم ، 2004 نقلاً عن Knight,1988) .

مما سبق، يبدوا أن التقسيمات السابقة لا تتجاوز محورين رئيسيين وهما (الإبداع الإداري، والإبداع التقني) حيث أن جميع التقسيمات الأخرى تندرج تحت هذين النوعيين، ومن هنا يمكن اعتبار تلك التقسيمات هي تقسيمات أكثر تفصيلاً.

2-3-4 مراحل العملية الإبداعية :

الإبداع كعمليه تمر بعدة مراحل، اختلف الباحثون والدارسون حولها، فقد عدها والاس (Wallace) أربعة مراحل (الدهان،1988؛ عساف ،1995؛ بكار، 2003)، وهي :

- مرحلة الإعداد (Preparation) : ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمعلومات حول الموضوع أو المشكلة محل الاهتمام.
- مرحلة الاحتضان (Incubation) : في هذه المرحلة يحدث التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، وهي مرحلة توالد الحلول الممكنة.
- مرحلة الإشراق – البزوغ – (Illumination) : وفيها تنبثق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة النموذجية والتي تمثل الحل الامثل للمشكلة.
- مرحلة التحقق (Verification) :وتشمل عملية الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة والتأكد من صحتها .

ويرى شتاين (Stien) أن مراحل الإبداع لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبة، فهي تتداخل وتمتزج معاً خلال فترة زمنية معينة . لذا فهو يقترح (الدهان، 1988 ؛ عساف، 1995) :

- مرحلة تكوين الفرضيات : وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة .
- مرحلة اختبار الفرضيات : وذلك لتحديد صلاحية الفكرة أو عدم صلاحيتها .
- مرحلة الاتصال بالآخرين لتقديم الإنتاج الإبداعي .

يلاحظ الباحث أن غالبية التقسيمات اهتمت بمراحل العملية الإبداعية في حل المشاكل وأغفلت حقيقة أن الإبداع قد يكون لتطوير الحالة الراهنة للمنظمة والتي قد لا تكون تعاني من مشاكل .

2-3-5 مستويات الإبداع :

يظهر الإبداع داخل المنظمات في ثلاثة مستويات (الفرد، الجماعة، المنظمة)، ويعتبر الإبداع الفردي اللبنة الأولى للإبداع الجماعي، والإبداع الجماعي يمثل الأساس لإبداع المنظمة، في حين أن إبداع المنظمة يزيد من إبداع الجماعة والفرد، فالعلاقة بين إبداع المستويات علاقة تكاملية . والجدير بالذكر هنا أن الإبداع ضروري على جميع المستويات .

أ – الإبداع على المستوى الفردي :

التركيز هنا على الأفراد، بحيث أن العاملين المبدعين لديهم القدرة لتطوير العمل والإبداع في أعمالهم، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً ، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها، ويساعد على ذلك ذكاء الفرد وموهبته وقابليته للتعلم (طلافحة ، 1995) .

و يورد أبوتايه (2003) نموذج (Kleyston & Street , 2001) لتحليل السلوك الإبداعي الفردي ، حيث يتألف هذا النموذج من الأبعاد التالية :

1- استكشاف الفرص (Opportunity Exploration) : وهو السلوك الفردي الذي يهتم باكتشاف الفرص الإبداعية بقصد التعلم .

2- الحركية الفكرية (Generativity) : وهي السلوك الموجه باتجاه خلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيير.

3-الاختبار العلمي (Formative Investigation) : وهو السلوك الذي يركز على التحقق العلمي من الأفكار والحلول المطروحة .

4- التحدي (Championing) : وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك من خلال الملاحظة للأفكار والحلول الإبداعية الكامنة، وتحمل المخاطر في سبيل دعمها .

5-التطبيق (Application) : السلوك الذي يتضمن إدخال الإبداع ومتابعته للتأكد من انه أصبح جزءاً لا يتجزأ من العملية التنظيمية والإنتاجية.

وحددت (1997) Amabile ثلاثة مكونات للإبداع الفردي وهي :

- الخبرة : (Expertise): وهي المعرفة المتراكمة والمهارة، والتي من خلالها يستطيع الفرد حل المشكلات التي تواجهه .
- مهارات التفكير الإبداعي (creative thinking skills) : وهنا يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة ومحاولة إيجاد حلول إبداعية، والتفكير الإبداعي يشير إلى كيف ينظر الناس إلى المشاكل والحلول وكيفية إدراك العلاقة بين الأمور .
- المحفز الداخلي (Intrinsic task motivation) : وهذا العنصر يحدد ما سيفعله الفرد فعلاً . وهناك الكثير من المحفزات كالأهداف الواضحة للفرد والمنظمة، أيضاً هناك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وهناك المكافآت والحوافز وغيرها.

ويحدد العنصران الأول والثاني (الخبرة والتفكير الإبداعي) مدى إمكانية الفرد وقدرته على الإبداع، في حين أن العنصر الثالث (التحفيز الداخلي) يحدد رغبة الفرد في الإبداع، ففي حالات كثيرة يكون الفرد قادراً على الإبداع ويمتلك المعرفة والمهارة اللازمة لذلك الإبداع لكنه يفقد الرغبة في ذلك لسبب أو لأخر .

وتضيف Amabile(1998) في بحثها الشهير والمنشور في مجلة هارفارد، والذي حمل عنوان (كيف تقتل الإبداع How to kill creativity) أن الخبرة والتفكير الإبداعي يعتبران مواد خام ضرورية للإبداع كما يعتبران مصدره الطبيعي. في حين أن العنصر الثالث (التحفيز) يعتبر أهم مكونات الإبداع الفردي وأكثرها تأثراً بالبيئة المحيطة، ومن هنا وجب على المنظمات تفعيل برامج التحفيز لديها لزيادة الحافزية والدافعية لدى العاملين، والذي بالنتيجة سينتج أفراداً ابتكاريين ومبدعين.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة :

تحتوي المنظمات على جماعات عدة فهناك الدوائر، والأقسام، واللجان وغيرها من المجموعات، والتي من المفترض أن يتعاون أفرادها لتكون جماعة مبدعة وتحقق أهداف الجماعة، وتتعاون هذه المجموعات فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة وإيجاد المنظمة المبدعة.

وفي حين يذكر حريم (2004) أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض ، يرى Woodman *et al.*(1993) أن الإبداع الجماعي يتأثر- سلباً وإيجابا - بعدة عوامل، وانه في حال لم تتوفر الظروف والعوامل المناسبة لإبداع الجماعة فإن الجماعة لن تبدع حتى وان كان جميع أفراد الجماعة من المبدعين. وقد أورد عدة عوامل ذات تأثير مباشر في إبداع الجماعة، وهي:

- عمليات الجماعة (Group Processes) : وتشمل التقنيات المستخدمة لحل المشاكل.
- خصائص الجماعة(Group Characteristics) : من حيث الحجم، والتناغم، فتناغم الأعضاء يزيد من إبداع الجماعة، كما أن الجماعة ذات الحجم الكبير تكون أكثر إبداعاً.

- بنية الجماعة (Group Composition) : يفضل أن تتكون الجماعة من أعضاء مختلفين في التخصصات وينظرون للأمور من زوايا مختلفة، فالإبداع يزيد كلما زاد تنوع اختصاصات الأعضاء .
- البيئة المحيطة (contextual influence) : والبيئة تشمل عوامل كالقيادة – القيادة الديمقراطية تستثير الإبداع – ، والموارد (المال ، المعلومات ...) ووفرتها وإمكانية الحصول عليها .

ج- الإبداع على مستوى المنظمة (الإبداع التنظيمي) :

وهذا المستوى تكون فيه المنظمة – ككل- متميزة في عملها وأدائها. وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع في جميع دوائرها وأقسامها فانه لابد من وجود إبداع فردي وإبداع جماعي . وكما تقول(Amabile(1997 فالإبداع الفردي والجماعي هو المصدر الرئيسي للمنظمة المبدعة . وقد عرف هيجان (1999)الإبداع التنظيمي بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة، أو ممارسة، أو منتج، أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة أو عملياتها أو مخرجاتها . والإبداع التنظيمي كما يراه عبد الوهاب (1995) لا يقتصر على جهة معينة من المنظمة، فقد يكون في جودة الإنتاج، وقد يكون في تطوير المنتجات، أو تنوع الخدمات وتطورها، وقد يكون في إيجاد طرق جديدة للتوزيع .

ومكونات الإبداع التنظيمي ثلاثة كما أوردتها (Amabile , 1997) هي :

1. الدافعية التنظيمية (Organizational Motivation): وهنا يأتي دور الإدارة العليا في دعم العاملين وحفزهم للإبداع من خلال ممارسات كالمشاركة للعاملين في اتخاذ القرار وتمكينهم

وإبداء الثقة بهم، فالإدارة يجب عليها أن تركز على أهمية تشجيع ثقافة المحاولة والمخاطرة وعدم الخوف من الفشل .

2. الموارد (Resources): ويقصد بالموارد كل ما تستطيع المنظمة تقديمه للعاملين، فمن الموارد المال والمواد اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية، و من الموارد إعطاء العاملين الوقت اللازم لإنتاج الأفكار الإبداعية وتنفيذها، كذلك إمداد العاملين بالتدريب اللازم لتطوير مهاراتهم، وتمكين العاملين من الوصول للمعلومات التي تفيدهم في أعمالهم .

3. ممارسات الإدارة (Management Practices): وهذه الممارسات كما أثبتتها Amabile(1996) في دراسة ميدانية هي (العمل ذات طابع التحدي، دعم المشرفين والإدارة العليا لأراء العاملين، والحرية، بالإضافة للاتصال الفعال بين العاملين بعضهم البعض، وأيضاً الاتصال الفعال بين العاملين ومدرائهم، كما أن الأهداف الواضحة تساعد على الإبداع).

أما العوامل المؤثرة في إبداع المنظمة كما أوردها (1993) Woodman *et al.* فهي على النحو الأتي :

- الهيكل التنظيمي للمنظمة : فالهياكل التنظيمية المتسمة بالمرونة والافقية تكون بيئة خصبة لزيادة الإبداع في المنظمة، وذلك بعكس الهياكل التنظيمية العمودية
- الثقافة التنظيمية : فالإبداع يزيد حيث تسود ثقافة المحاولة، والتجريب، والمثابرة، والمخاطرة، وفي حال عدم وجود ثقافة تدعم الإبداع وتنميه فلن يكون للإبداع مكان في المنظمة، والدور الرئيسي في خلق ثقافة الإبداع تقوم به القيادة الإدارية للمنظمة.

- طبيعة الاتصال وتبادل المعلومات : يزيد الإبداع كلما كان هناك سهولة في الاتصال مع الإدارة العليا داخل المنظمة، وكلما كانت المعلومات التي يحتاجها العاملين متوفرة، ويمكن الوصول إليها .
- الحوافز : تعتبر الحوافز – المادية والمعنوية – من العوامل الرئيسية المساعدة في تنمية الإبداع في المنظمة، فالإبداع يزيد في حال وجود نظام حوافز فعال، وبالمقابل يقل الإبداع في حال قلة الحوافز أو انعدامها .
- الموارد : فحيث تتوفر الموارد يزيد الإبداع، وبالمقابل يقل الإبداع في حال قلة الموارد وذلك لان إنتاج الإبداع وتنفيذه قد يتطلب الكثير من الموارد كالوقت والمعدات والمال وغيرها، ومن هنا وجب على إدارة المنظمة محاولة توفير اكبر قدر من الموارد .

2-3-6 تنمية الإبداع (محفزات الإبداع) :

إن تنمية الإبداع لدى العاملين في المنظمات أصبح أمراً ضرورياً – بل حيوياً – ذلك أن العاملين هم مصدر القوة الأساس لدى المنظمة، وان لم ينمى ويثار الإبداع لديهم فإن المنظمة ستصبح عاجزة عن الاستجابة للتغيرات التي يفرضها عالم اليوم . ولذا لزم على المنظمات الاهتمام بتنمية وتحفيز الإبداع لدى العاملين . والجدير بالذكر أن الدراسات أشارت إلى أن معظم الناس لديهم القدرة على أن يكونوا مبدعين ولكن بدرجات متفاوتة .

وقد أورد كثير من الباحثين والدارسين أساليب عديدة لتنمية الإبداع داخل المنظمات ، فذكرت Amabile *et al.*(1996) أن من عوامل تنمية الإبداع : دعم المنظمة والقيادة للعاملين وتشجيعهم، وتوفير الأعمال التي تمثل تحدياً للعاملين بعكس العمل الروتيني، وإعطاءهم الحرية

الكافية لإنجاز أعمالهم، وكذلك توفير الموارد المالية والمعلوماتية . ونقلت الزهري (2002 ،ص22)عن سلامة (1984) قوله " إن ما يشجع الإبداع هو وجود بيئة اجتماعية مناسبة تسهل تعاون الأفراد، وتعزز من المنافسة البناءة، وينبغي أن يترافق كل ذلك مع وجود نظام فعال للحوافز والمكافآت، وان العلاقة بين العامل والمشرف في المنظمة تؤثر في درجة إنتاجية الأول وإبداعه ... وقد يساعد الجو الديمقراطي والابتعاد عن الاتصال الرسمي المقيد بين المستويات الإدارية المختلفة على الإبداع والابتكار".

ويذكر عبد الفتاح (1995) عدداً من عوامل تشجيع الابتكار والإبداع ، منها:

1- تشجيع الأداء الابتكاري، و دعم المبدعين وتبني أفكارهم، وعدم التقليل من أهمية الأفكار الجديدة حتى وان بدت غريبة .

2- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة، والتي من شأنها إعاقة الإبداع لدى العاملين والحد من فاعلية المنظمة .

3- تحسين المناخ العام في المنظمة، و خلق بيئة تكون أكثر انفتاحاً ، وأكثر تقبلا للأفكار وتبادل الآراء .

4- تعزيز الشعور بالثقة بالنفس لدى العاملين، وإشعارهم بأن لديهم القدرة والإمكانية لكي يكونوا أفرادا مبدعين .

5- رفع شعار التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة بل هو هدف تسعى إليه المنظمات والأفراد .

6- استخدام الأساليب العلمية في تنمية الإبداع، كالعصف الذهني وحلقات الجودة.... وغيرها من الاساليب.

7- تكليف العاملين بأعمال ذات طابع تحدي وتستنفر طاقات العامل وقدراته.

وركزت كثير من الدراسات على دور المدير والقائد في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتنمية الإبداع لدى العاملين في المنظمات وتحسين قدراتهم الإبداعية، فقد أورد خضير (2002) نقلاً عن (1992) Kreitner and Kinicki مجموعة عوامل تمكن المدير من تحقيق الإبداع وتنميته لدى العاملين، وهي كما يلي :

إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة مناسبة لدعم الإبداع لدى العاملين، مشاركة المدير وموظفيه في التدريب الإبداعي، تشجيع العاملين على تبادل الخبرات والانفتاح على الآخرين، تشجيع العاملين على الاتصال بالمبدعين والاستفادة منهم، مكافأة السلوك الإبداعي، توفير أعمال تثير الاهتمام والتحدي لدى العاملين، تهيئة بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعي .

2-3-7 معوقات الإبداع :

كما أن للإبداع عوامل تستثيره وتنميه، فان له عوائق ومثبطات كثيرة، بعضها داخلي ناتج عن اعتقاد الفرد اعتقاداً سلبياً حول عدم قدرته على الإبداع والابتكار، والبعض الأخر ناتج عن عوامل خارجية تتمثل في البيئة المحيطة به. وقد بينت الدراسات العديد من العوامل التي تعيق الإبداع لدى العاملين في المنظمات، نذكر منها (طلافحة، 1995) :

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم، أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم.

وتطرقت دراسة تطبيقية أجراها التميمي والحضرمي (1997) إلى عوائق للإبداع، وهي مرتبة حسب درجة إعاقتها للإبداع :

- البطء في عملية تطبيق وتنفيذ الأفكار الجديدة .
- عدم وجود إدارة متخصصة تهتم بعملية البحث والتطوير.
- ضعف دعم الإدارة العليا للإبداع.
- عدم ملائمة المناخ التنظيمي.
- الانشغال بالأعمال الروتينية وطغيانها على حساب عملية الإبداع
- نقص أو عدم وجود ميزانية مخصصة لعملية التجديد والإبداع .

وأوردت الزهري (2002) بعض عوامل إعاقة الإبداع في العالم العربي، وهي : الخوف من الفشل، وتجنب المخاطر، والاعتياد على الأمور وعدم تجريب الجديد، وعدم توفر الحرية الكافية، ومقاومة التغيير، وجمود القوانين، وانخفاض الدعم الاجتماعي، وفقدان التحفيز، والتوبيخ العلني، والعقاب في حال الفشل.

ومن العوامل المعيقة للإبداع كما يذكرها (الجديتاوي (2002) نقلا عن (Ahmed (2001) :

البيروقراطية، وقلة الحرية الفردية، صعوبة الاتصال، وضغط الإنجاز (عدم توفر الوقت الكافي لإنجاز المهام) ، بالإضافة إلى عدم وجود روح التحدي، والافتراض بعدم وجود ضمانات تحمي الموظف، والخوف من أن يظهر الشخص غبيا عند تقديم الأفكار (قلة الدعم الاجتماعي) .

وقد أجملت شتات (2003) العوامل المعيقة بالإبداع في ستة محاور :

- معيقات تنظيمية تمثلت ب (جمود التنظيم وعدم مرونته، عدم مساندة العمل الجماعي، عدم ملائمة المناخ التنظيمي، نقص أو عدم وجود ميزانية مخصصه للإبداع).
- معيقات إدارية (قلة الحوافز ، بطء أو عدم تطبيق الأفكار الجديدة) .
- الإدارة العليا (ضعف دعم الإدارة العليا للإبداع، رغبة الإدارة العليا في التمسك بالقديم، عدم وضوح الرؤية المستقبلية).
- ظروف العمل (غياب الحرية، الأعمال الروتينية) .
- معيقات نفسية (الخوف من الفشل، تعرض المبدع للسخرية) .
- عوامل أخرى (مقاومة التغيير، القوانين والأنظمة) .

2-4 القيادة والإبداع :

تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل الرئيسية اللازمة لحياة أي تنظيم، إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. وفي وقتنا الحاضر أصبحت مهمة القادة أكثر أهمية وتعقيداً من ذي قبل، فمهمة القائد لم تعد فقط في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، بل أصبح من واجبات القيادة البحث عن البدائل واستثمار الفرص المتاحة، واخذ زمام المبادرة والسبق في التعامل مع المشكلات وحلها قبل وقوعها. والحقيقة أن القادة اليوم يواجهون موقفاً صعباً فعليهم أن يرتقوا بقدرات العاملين لديهم، و يوفروا لهم المصادر والموارد اللازمة لذلك، وفي نفس الوقت هم مسئولون عن تحقيق الأرقام والنتائج المطلوبة منهم ضمن إطار الوقت والموارد المتاحة (Stoker *et al* , 2001) .

ويعتبر الاهتمام بالإبداع وتنميته في المنظمات من أهم الواجبات والمهام التي ينبغي على القيادة التركيز عليها وإعطائها الأولوية. فالإبداع كما يقول Hoffman and Hegarty (1993) يمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، وبالتالي سيصبح جزء من استراتيجية المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يجعل من تنميته ابرز مهام الإدارة العليا. ويذكر Tierney(1999) انه على الرغم أن كثير من العاملين لديهم القدرة على الإبداع إلا أنهم في كثير من الأوقات لا يبدعون، وهنا يأتي دور القيادة في تحفيزهم للإبداع وحثهم على التطور والتطوير .

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الدور الذي يلعبه القادة في تنمية الإبداع في منظماتهم، فالإبداع المستمر في المنظمة إنما هو نتيجة تقدير الإدارة العليا للإبداع وإيجادها لبيئة ونظام مؤسسي يدعم الإبداع . فالقادة يلعبون الدور الأساسي في جهود إثارة الإبداع، وعليهم البحث باستمرار عن طرق وممارسات جديدة لتحفيز وتعزيز الإبداع لدى العاملين . ويؤكد Scoott and Burce (1994) على دور القادة في دعم الإبداع حيث يشيران إلى أن الإبداع في المنظمة لن ينجح بدون دعم ومساندة الإدارة للعاملين،.فالقيادة هي العامل الحاسم لخلق بيئة وثقافة تدعو للإبداع وتدعمه. كما أشارت أبحاث أخرى إلى أن الدعم الذي يتلقاه العاملون سواءً من المشرفين عليهم، أو من زملائهم يعزز إبداعهم وابتكاراتهم (Oldham *et al*., 1996).

وتمثل القيادة أداة تنظيمية فعالة في جوانب عديدة ، فالقيادة الناجحة والفعالة تزيد من إنتاجية العاملين وإبداعاتهم، كما أنها تزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة(Tierney *et al*, 1999) . ويرى Hoffman and Hegarty(1993) أن العوامل المرتبطة بالقادة ذات تأثير اكبر في إبداع العاملين من تلك العوامل المرتبطة بالبيئة والمنظمة، بالإضافة إلى أن السلوك القيادي يعتبر اقل الطرق كلفة وأكثرها سرعة وتأثيراً في العاملين .

ويورد الطيب (1988) انه بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع فلسفة ومنهجاً سلوكياً ، تستطيع المنظمة أن تخلق مناخ تنظيمي يرعى الإبداع وينميه . فينبغي على القائد أن يتحمل مسؤولية الاهتمام بإبداعات العاملين وتنميتها (الزهري،2002). ونتيجة لهذا الدور الهام الذي يلعبه القائد في كفاءة وفعالية المنظمة، فلا بد للمنظمات من إيجاد مديرين قادرين على استثمار الظروف التي تسهم في التطوير والتجديد، وتحديد البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الأهداف المرجوة (مخامرة والدهان ،1989).

2-4-1 خصائص القيادة المبدعة :

إن زيادة وارتفاع حدة التطورات المتسارعة في عالم الأعمال، والمنافسة العالمية المتزايدة جعلت من وجود قيادة حكيمة تقود المنظمات وتسيّر دفة أمورها أمراً ضرورياً وحيوياً . فالقيادة الحكيمة و المبدعة تعمل على تنمية قدرات العاملين، وحفزهم على التعاون للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم على أحسن وجه، كما تسعى إلى توجيه طاقاتهم واستثمارها للوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة وما تسعى إليه من أهداف. ولابد لهذه القيادة أولاً من إدراك أهمية الإبداع ودوره في نجاح واستمرار المنظمة، وهذا الإدراك من شأنه أن يجعل القيادة تعطي أولوية كبرى وعناية خاصة بموضوع الإبداع لدى العاملين .

تعّرف القيادة الإبداعية أو الابتكارية بأنها القيادة التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع نظرية وطرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا، وإجراء التغييرات المتوافقة معها لكي يكون المنتج النهائي (output) بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل (عباس، 2004). وتصف (الباز، 2000) القائد المبدع بأنه المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة والذي يملك أفكار تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينه أو

إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. فالإبداع الإداري لدى القيادة الإدارية يعني تقديم حلول متفردة وغير نمطية للمشكلات .

والجدير بالذكر في موضوع القيادة المبدعة وعلاقتها بإبداع العاملين لديها، هو أن القيادة المبدعة تزيد من إبداع العاملين، إذ أن من المؤكد انه في حال توفرت قيادتين إحداها إبداعية والأخرى غير إبداعية، فإن العاملين تحت القيادة المبدعة ستكون فرصتهم وقدرتهم على الإبداع اكبر وأكثر من العاملين لدى القيادة الأخرى –غير المبدعة . وتأكيداً لهذا القول فقد وجدت دراسة أجراها Tierney *et al* (1999) أن الإبداع يتعزز في المنظمة في حال توفر قيادة إبداعية وأفراد مبدعين . فالقيادة المبدعة تزيد من إبداع العاملين ، وإبداع العاملين يؤدي لإبداع المنظمة.

من جهته يرى Bennis (2001) انه ليس بالضرورة أن يكون القائد مبدعاً لكي يولد الإبداع في المنظمة، بل المهم أن تكون لديه القدرة على تمييز الأفكار الجيدة واستقطاب الأفراد الجيدين. ولكن في حال توفرت للعاملين الإدارة والقيادة المبدعة فإن هذا حتما سيدفع العاملين نحو المزيد من الإبداع ، وسيكون حافزاً لهم نحو التطور والابتكار .

وقد أوردت بعض الدراسات جملة من الخصائص التي يتمتع بها الإداريون – القادة – المبدعون، فقد ذكرت شتات (2003) في دراستها أن من خصائص القيادة الإدارية المبدعة ما يلي :

- أن يمتلك القادة رؤية واضحة للمستقبل، والتي بدورها تنعكس على وضوح الأهداف، والأساليب والوسائل المتبعة لتحقيق تلك الأهداف والرؤى .
- يعتمد القادة المبدعون مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين .
- تشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم .

- تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية .
- الثقة بالنفس ، وبالتالي يمثلون قدوة صالحة للعاملين ونموذج يُحتذى به .
- يشجع القادة المبدعون العاملين على المباداة والمبادرة في حل المشاكل التي تواجههم .

وبحسب جديتاوي (2002) نقلاً عن(1998) Adam *et al* فإن خصائص الإداري المبدع تتجلى فيما يلي : التجديد المستمر، القدرة على تقديم أفكار جديدة، تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية، المبادرة وتقبل المخاطر، استخدام طرق ومناهج جديدة، القدرة على استباق الأحداث بحيث تكون هناك طرق وقائية، القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة. أما الباز(2000) فتذكر أن هناك جملة من القدرات الأساسية والسمات الرئيسية للقادة المبدعين :

- الطلاقة الفكرية (Fluency) وهي تعني إنتاج عدد ممكن من الأفكار والحلول الخاصة بمشكلة ما .
- الأصالة (Originality) وهي تعني البحث عن حلول لها خصوصية ذاتية مرتبطة بالبنية الداخلية والخارجية للمنظمة .
- المرونة (Flexibility) ويقصد بها التحول بالفكر من اتجاه إلى أخر من مختلف جوانب المشكلة .
- القدرة على التداعي البعيد (Remote Associates) وهي القدرة على استكشاف اكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلات المرتبطة بموقف معين .
- القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات : فالقائد الإداري المبدع يمكن أن يرى علاقات بين مكونات القضايا الإدارية قد لا يستطيع الإداري التقليدي إيجاد رابط بينها، والتي من شأنها إيجاد حلول وأفكار مبتكرة .

- سمات شخصية كالثقة بالنفس، والمثابرة، والأخذ بزمام المبادرة، والتصرف بحزم وغيرها.

وأورد فضل الله (1986) العديد من خصائص الإداري المبدع، فذكر أن الإداري المبدع يتمتع بالذكاء، وسعة الإطلاع، وغزارة المعرفة، فهو ينظر للأشياء بعدسة تختلف عن عدسة الإداري العادي، كما أن الإداري المبدع يملك قدرة فذة على الاستنباط والاستنتاج . الإداري المبدع هو الذي يشغل نفسه بتمحيص الأفكار، والإداري العادي يفكر في الأشياء في حين يفكر الإداري الرديء في الأشخاص. الإداري المبدع يجيد فن الاستماع . كما انه منضبط، خطواته محسوبة، وخططه مدروسة . ويبحث الإداري المبدع عن طرق ووسائل جديدة تزيد من كفاءة وكفاءة من يعمل لديه، فهو شخص مجدد، لا يخاف التجربة. وأخيراً ، فالإداري المبدع يؤمن بالمستقبلية (Futurology) فهو يفكر في المستقبل كما يفكر في يومه ولحظته .

ويمكن أن نخلص إلى أن القادة المبدعون يلعبون دوراً هاماً في تحقيق الإبداع المؤسسي، كما ان لهم دوراً مهماً أيضا في تنمية الإبداع، كما يمكن أن نلخص أهم وابرز صفات القادة المبدعون أو أهم ركائز القيادة المبدعة، فالقادة المبدعون يتمتعون بقدر جيد من الذكاء والخبرة في مجال أعمالهم، كما أنهم يثقون بأنفسهم، ولديهم القدرة على تقديم أفكار إبداعية، كما ان لديهم روح المبادرة، بالإضافة إلى أنهم يعملون على تشجيع الإبداع في منظماتهم، ويملكون رؤية واضحة للمستقبل، وهم أيضاً يؤمنون بأهمية تمكين العاملين وإعطائهم الثقة والحرية للقيام بالأعمال بالطريقة التي يرونها صحيحة .

2-4-2 الممارسات القيادية الداعمة للابداع:

يمكن القول بان كثير من المنظمات لديها قادة يتصفون بصفات القيادة المبدعة، إلا أن العاملين في تلك المنظمات لا يبدعون، مما يعزز القول بان خصائص القيادة المبدعة وحدها لا تكفي، اذ لا بد من ترجمة تلك الخصائص إلى ممارسات تمارسها القيادة لتحفيز الابداع لدى العاملين، ومن هنا يجب القول بان الإبداع يحتاج إلى قيادة إدارية تدعمه وتنميه، وذلك عن طريق ممارسات تساعد العاملين في المنظمة على تقديم الأفكار الجديدة والمفيدة التي من شأنها أن ترتقي بالمنظمة وتمكنها من النمو والمنافسة. وقد أشارت الدراسات إلى العديد من تلك الممارسات، فقد أورد Awamleh (1994) انه يجب على القيادة أن توفر الحرية للعاملين لكي يتخذوا قراراتهم في كيفية أداء الأعمال بأنفسهم، وأشار إلى أهمية الانفتاح من قبل القيادة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتوفير المصادر والموارد اللازمة .

وتذكر Amabile(1998) أنها وجدت من خلال عملها وأبحاثها التي استمرت لسنوات، أن الإبداع ُيقتل من قبل الإدارة، وهذا ليس بسبب أن المدراء لا يدركون أهمية الإبداع، بل لأنهم لا يتبعون الممارسات الصحيحة لتنميته، وكذلك لأنهم يقعون في فخ تحقيق الأرقام الإنتاجية والربحية المطلوبة منهم، مع إغفال – بقصد أو بدون قصد – تنمية مهارات العاملين ومحاولة الارتقاء بقدراتهم وإمكانياتهم .

وتضيف انه عند سؤال العاملين في المنظمات المبحوثة عن أهم عامل يحفز الإبداع أو يقتله، كان الجواب هو الممارسات الإدارية التي ينتهجها القادة والمشرفين . ومن هنا يتضح أن تنمية الإبداع لا يتحقق إلا عن طريق وجود ممارسات، وإجراءات، وقيم تتناسب مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية، فالإبداع يتطلب التعلم والتعلم يعني الإبداع (الزهري ، 2002 نقلاً عن Carr ,1994) .

ومن العوامل والممارسات التي تسهل عملية الإبداع هي وضوح الرؤية للمنظمة، بحيث تكون الأهداف واضحة لأفراد العمل لما لها من دور هام في فعالية أدائهم والعمل على تطوير أهداف وطرق جديدة للعمل، فكلما كانت الرؤيا واضحة كلما كانت الفاعلية أكثر، كما أن المشاركة في اتخاذ قرارات المنظمة عامل من عوامل تنمية الإبداع، فالمشاركة تشعر الفرد بأنه عنصر فعال ومؤثر في المنظمة، كما أن المشاركة تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي تزيد من إبداعاتهم (West and Farr,1990) . ويرى آخرون أن اهتمام المدراء بالأفكار والمقترحات المقدمة من المرؤوسين تزيد من الإبداع، كذلك ثقة المدراء بقدرات مرؤوسيهم على أداء أعمالهم بكفاءة من شأنها أن تعزز الإبداع لدى العاملين (عبد الفتاح ،1995 ; جديتاوي،2002). .

وسيتطرق الباحث لأهم الممارسات القيادية الداعمة للإبداع، والتي تم استخلاصها من خلال مراجعته للأدبيات المتعلقة بالقيادة وأثرها على الإبداع، وهذه الممارسات هي كما يلي :

2-4-2-1 تحديد ووضوح الأهداف :

الهدف هو الوضع أو الحالة المستقبلية المراد الوصول إليها وتحقيقها من قبل المنظمة (Daft , 2000) .وتقسم الأهداف إلى أهداف طويلة الأمد (استراتيجية Strategic) وأهداف قصيرة الأمد (تكتيكية Tactic). ويعتبر تحديد الأهداف وتوضيحها للعاملين سبب من الأسباب التي تحفز الإبداع لدى العاملين .وفي دراسة أجرتها شتات (2003) وُجد أن تحديد الهدف ذو علاقة مباشرة وايجابية مع تحقيق الإبداع المؤسسي ،ويشير Isaksen *et al* (2001) إلى أن تحديد أهداف الأفراد والجماعات يعتبر من أهم الممارسات المطلوبة لحفز الإبداع .

وقد أكدت بعض الدراسات أن تحديد ووضوح الأهداف والحوافز تؤثر بشكل مباشر على الإبداع في داخل المنظمة . فالأهداف الواضحة تساعد على تركيز جهود العاملين باتجاه معين، كما أن الحوافز المادية والمعنوية تحفز العاملين نحو الإتقان والإبداع (Shally, 1991). وفي دراسة أخرى أجراها نفس الباحث –Shally–، خلصت إلى أن الأهداف الواضحة التي تدعم الإبداع يجب أن تكون أهداف ذات طابع تحدي، فالأهداف الروتينية لا تمثل أي حافز لدى العاملين لتحقيقها، كما يجب أن تكون الأهداف إبداعية بمعنى انه عند تحقيقها تحصل المنظمة على مخرجات جديدة لم تحققها من قبل أو تصل لمستويات لم تصل إليها المنظمة من قبل (Shally,1995).

ويؤكد بعض الباحثين أن هناك فائدتين من وجود رؤية واضحة و أهداف محددة للمنظمة، الأولى : أن المنظمة ستجذب إليها أفراداً مبدعين ومنتجين، والثانية : أن الأهداف ستركز جهود العاملين وإبداعاتهم لتحقيق تلك الأهداف (Roffe,1999) . و الجدير ذكره في موضوع تحديد الأهداف أن بعض الباحثين أشار إلى أهمية أن يعطى الفرد حرية وضع العاملين لأهداف عالية يسعون لتحقيقها من شأنه أن يعزز ثقتهم بأنفسهم، كما أن مثل هذا الإجراء سيستثير قدرات وطاقات هؤلاء العاملين ،مما يعزز من إبداعهم.

2-2-4-2التمكيّن :

اكتسب موضوع التمكيّن أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويدل على ذلك كثرة الأبحاث والكتابات التي تناولت هذا الموضوع . فاتساع أحجام المنظمات، وصعوبة إلمام الإدارة العليا بجميع المتغيرات والقضايا التي تواجه المنظمات، بالإضافة إلى دور التمكين في رفع الروح المعنوية للعاملين، كل هذه العوامل جعلت من التمكين ضرورة ملحة تحتم على الإدارة أن

تمكّـن موظفيها وتعطيهم قدراً اكبر من الحرية والصلاحيات لكي يستطيعوا أن يعالجوا المشاكل التي تواجههم وان يتخذوا قراراتهم بأنفسهم .

التمكين هو إعطاء الفرد حرية الاختيار واتخاذ القرار، ويورد (1988) Conger أن التمكين هو احد أدوات القادة لمواجهة الأزمات وتحقيق الأهداف العالية والكبيرة . ويرى علماء السلوك أن التمكين يزيد من ولاء العاملين وعزمهم وقدرتهم على تحمل المخاطر(velhouse,1990). ويذكر (1998) Argyris نقلاً عن احد المدراء التنفيذيين قوله بأنه لا يمكن تحقيق أية رؤية أو تنفيذ خطة استراتيجية بدون موظفين قادرين وممكّنين . ولكي تحقق عملية التمكين وتكون ناجحة وفعالة وتؤتي الثمار المرجوة منها لابد من تحقق ثلاثة شروط، وهي :

- الخبرة والمهارة : يجب أن يمتلك العامل الممكن المعرفة والمهارة التي تؤهله من اتخاذ القرار الصائب عند مواجهة أي مشكلة تتعلق بالعمل، وبالتالي إتمام العمل بشكل جيد .
- الثقة : بدون الثقة المتبادلة بين المدير والعامل لن يكون وجود للتمكين، فالمدير لا يمّكن إلا من يثق بقدرته وخبرته على إنجاز العمل .
- المعلومات : لا بد من وجود نظام يساعد على تبادل المعلومات بين العاملين بعضهم البعض ، وبين العاملين والقيادة . فالمعلومات هي الأساس لاتخاذ القرارات الصائبة .

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع التمكين وبحثت العلاقة بين التمكين والابداع، ومن تلك الدراسات الدراسة التي أجراها (Velhouse,1990) والتي أشارت إلى العلاقة الوطيدة بين التمكين والإبداع، كما أشارت إلى أن الإبداع يظهر بشكل واضح وجلي عند الأفراد الممكنين، وبعبارة أخرى فإن التمكين ينتج عنه إبداع. وهناك دراسة أخرى أثبتت العلاقة المباشرة بين التمكين والإبداع (شتات ، 2003). وأشارت دراسة ثالثة إلى دور التمكين في

حفز الإبداع لدى العاملين، فالتمكين يرتبط بالسلوك الإبداعي الذي بدوره يؤدي إلى الفعالية والإبداع (Stoker *et al* , 2001 نقلاً عن(1997) Janssen *et al*.) .

2-4-2-3 الاتصال الفعال :

يمثل الاتصال الفعال احد الركائز المهمة التي لا تستغني عنها المنظمات. فالاتصال هو الطريقة التي من خلالها يستطيع القائد توجيه موظفيه، ومن خلالها يستطيع الفرد أن يكتسب المزيد من المهارات والمعارف سواءً باتصاله مع الإدارة والمشرفين أو مع زملائه في المنظمة. والاتصال كما يعرفه (2000) Daft هو العملية التي من خلالها يتم تبادل المعلومات والخبرات بين فردين أو أكثر .

ويلعب الاتصال الفعال دوراً هاماً في تنمية الإبداع في المنظمات، كما أن انسياب المعلومات وسهولة تدفقها داخل المنظمة يساعد على الإبداع، سواءً كان هذا الانسياب للمعلومات عمودياً بين الإدارة والأفراد، أو كان أفقياً بين أفراد في الوحدة التنظيمية (Monge,1992) .

ويفسر (1985) Van De Ven هذه العلاقة بأن الأشخاص الذين لديهم قدرة على الوصول إلى المعلومات المتعلقة بإعمالهم سيكون لديهم القدرة على ربط الأشياء (relate parts to the whole) وبالتالي الحصول على صورة أكثر وضوحاً للمشاكل وللحلول لتلك المشاكل .

ومن ضمن الدراسات العديدة التي تناولت العلاقة بين الاتصال والإبداع، دراسة ميدانية أجرتها (1982) Kanter وشملت 165 مديراً في خمس منظمات، وقد خلصت الدراسة إلى أن الابداع يزداد بزيادة الاتصال الفعال وانسياب المعلومات داخل المنظمات. وأشارت دراسة أخرى إلى وجود علاقة بين الاتصال بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين إبداع العاملين من جهة أخرى (Stoker *et al* , 2001) . كما أشار (1985) Delbecq and Mills إلى وجود

دراسات أكدت الدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي وغير الرسمي من قبل القيادة مع العاملين في تنمية الإبداع لديهم وحثهم عليه . وتعتبر دراسة Mayfield and Mayfield (2004) من أحدث الدراسات التي أشارت إلى العلاقة الوطيدة بين الاتصال الفعال والإبداع، حيث أثبتت الدراسة أن إبداع العاملين يزداد بزيادة فعالية الاتصال بين القيادة والعاملين .

2-4-2-4 الحوافز :

إن من العوامل المساعدة في إثارة الإبداع وحفزه لدى العاملين هو عامل الحوافز، فوجود نظام حوافز فعال وعادل من شأنه أن يستثير طاقات العاملين وإبداعاتهم. ولهذا يجب على القيادة المدركة لأهمية الإبداع إيجاد مثل هذا النظام وتفعيله لكي يؤتي الثمار المرجوة منه. وتقسم الحوافز إلى مادية ومعنوية، وفي حين تمثل الحوافز المادية محرضاً أساسياً للعاملين لتحقيق المزيد من الإبداع والتطوير، فإن دور الحوافز المعنوية (الترقية، الإشادة بالفرد المبدع وتكريمه، إعطاءه المزيد من الصلاحيات و الإمتيازات ...)، لا يقل أهمية عن دور الحوافز المادية، فهي تلبي الحاجات النفسية وتشعره بالتقدير والاهتمام .

وهناك دراسات عديدة بينت أهمية الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لأصحاب الأفكار الجيدة والمبتكرة. حيث أشارت دراسات Abbey and Dickson(1983); Ford (1996) إلى دور الحوافز في إثارة الإبداع لدى العاملين، ونوهت دراسة أخرى إلى الدور المهم الذي تؤديه الحوافز المادية والمعنوية، واعتبرت أن الإشادة المستمرة بالمبدعين هي الأساس لدعم الإبداع، وان على القيادة معرفة طبيعة الحوافز التي تثير الإبداع لدى العاملين، فهناك أفراد يقدرون الحوافز المادية، في حين أن هناك أفراد آخرين تهمهم الحوافز المعنوية وتثير الإبداع لديهم أكثر من غيرها (Quinn,1990) .

وخلصت دراسة المعاني(1990) إلى أن تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين يساعد المنظمات على تنمية الإبداع لدى موظفيها . وبنفس الاتجاه فقد أشارت دراسة شتات (2003) إلى أن مكافئة الفرد على أفكاره الجديدة والجيدة تجعله يستمر في تقديم المزيد منها، أما إذا لم يكافئ فإن ذلك يؤدي إلى الإحباط . وكذلك فإن قلة الحوافز وخاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي – برأيهم – سيجلب لهم المزيد من العوز .

2-4-2-5 المشاركة :

تُعَرف المشاركة على أنها مدى إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتأثير في عملية صنع القرار التنظيمي، وإفساح المجال لهم لتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم في اللقاءات والاجتماعات (الفاعوري، 2004) . وتصنف المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد مبادئ الإدارة الحديثة، حيث تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى اتخاذ قرارات فعالة، كما انها تجعل الأفراد أكثر مسؤولية وتزيد الثقة بين المرؤوسين ومديريهم، وتزيد من الإبداع والمبادرة لدى العاملين، وهي كذلك تساهم على إطلاق طاقات العاملين وتنمية قدرتهم على الابتكار، كما أنها تساعد في زيادة إنتاج العاملين وترفع من روحهم المعنوية (كنعان ، 1985). كما تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار وسيلة ناجحة، وأسلوب بارع لتقبل القرارات، وزيادة فعاليتها، وهي فن من فنون القيادة الواعية.

ويرى Politis (2004) أن الأسلوب القيادي المتمحور حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتمكينهم، ودعمهم، وإعطائهم قدر كبير من الحرية والاستقلالية هو الأساس لإيجاد مناخ مناسب يساعد العاملين على الإبداع والابتكار . ويؤكد الطيب (1988، ص18) على أهمية "تبني نظام

مؤسسي يقوم على المشاركة يمتاز بدف العلاقات والاتصالات الإنسانية، يشجع النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي، ويشيع تقبلاً واطمئناناً للنقد البناء" في دعم مسيرة الإبداع في المنظمة . وتشير الدلائل إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة تقدير العاملين، وتعتمد نظام مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات تؤثر بشكل ايجابي ومباشر على السلوك الإبداعي لديهم (west and farr,1990 ; Woodman, 1993) .

2-4-2-6 توفير الموارد :

يستطيع القائد أن يزيد من إبداع العاملين وذلك بتوفيره المصادر والموارد اللازمة لخلق الأفكار الجديدة ومن ثم تنفيذها على ارض الواقع . ويعتبر النقص في الموارد سبباً في إحباط كثير من العاملين وعائق للتفكير الإبداعي لديهم، إذ لا جدوى من الأفكار الإبداعية التي لن تطبق بسبب عدم كفاية الموارد أو عدم وجودها أصلاً .

ويقصد بالموارد كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع وذلك ضمن إمكانيات المنظمة . ومن هنا يمكن أن تكون الموارد : ميزانية خاصة بالأبحاث والتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة، والوقت اللازم والكافي لتطوير الأفكار وتنفيذها، والمعدات والآلات اللازمة لتنفيذ الأفكار، والمواد الضرورية لتطبيق المقترحات (Roffe,1999) . ويعتبر المال والوقت أهم موردين يؤثران على الإبداع، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير متساوي سيؤدي إلى تثبيط الهمم (قاسم ، 2000) .

ويذكر Delbecq and Mills(1985) أن الإبداع في المنظمات هو نتيجة التفاعل بين ثلاثة متغيرات : العوامل المحفزة للإبداع، والعوامل المثبطة للإبداع، والموارد المتاحة للعاملين لكي يبدعوا . ونلاحظ انه على الرغم من أن الموارد وتوفيرها يعتبر ضمن العوامل المحفزة للإبداع

إلا أن كاتب المقالة قد افرد الموارد واعتبرها متغير مستقل بذاته وذلك لأهمية هذا العامل في تنمية الإبداع لدى العاملين . وأشارت دراسة أخرى إلى أن تحديد الموارد (مالية، أدوات، تسهيلات، معلومات) تساهم في تحفيز الإبداع ودعمه حيث أن المبدعون يحتاجون دائماً الموارد المالية لإنجاح أفكارهم، وان توفير الموارد سيدفع العاملين للاستمرار في نهجهم الإبداعي، وانه في حال عدم توفرها فإن هذا النقص سيشكل عائقاً أمام الأفكار الإبداعية، حيث أن الإبداع يحتاج إلى الموارد بجميع أشكالها لكي يصل إلى حيز التنفيذ (Quinn,1985). ومن الدراسات التي أشارت إلى أن توفير الموارد يعتبر عنصراً هاماً في تحقيق الإبداع وتنميته، الدراسة التي أجرتها Amabile وزملائها (1996) وأشارت إلى أن توفير المصادر له علاقة ايجابية مباشرة بالإبداع.

2-4-2-7 التدريب :

يمثل التدريب احد اللبنات الهامة في عملية الإبداع، فهو يزيد من كفاءة وفاعلية العاملين، وبالتالي يساعدهم على تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بنجاح . والتدريب كما يعرفه الزيادي(1992) هو النشاط الذي يُبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الأفراد والمنظمة والمجتمع .ويرى (Robbins(2003 أن المنظمات المبدعة تركز على تدريب العاملين لكي تتطور قدراتهم ويعود هذا بالفائدة على الفرد والمنظمة. وقد أدركت العديد من كبرى المنظمات والشركات أهمية التدريب وأثره على إنتاجية المنظمة وإبداعها فخصصت له حصة كبرى من ميزانيتها، حيث خصصت شركة IBM ما نسبته 12%في حين خصصت شركة Ball ما يقارب 8% (مرعي ،1999).

إن ابسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على الإبداع وخصوصاً في مجال حل المشكلات وخلق الافكار، ذلك انه لا يوجد شي غامض أو خفي فيما يتعلق باكتساب مهارات الإبداع، وقد أثبتت الدراسات أن هناك اعتقاداً خاطئاً لدى الكثيرين مفاده بأن الإبداع قاصر على الموهوبين دون غيرهم، وان الأشخاص غير الموهوبين لا يمكن أن يكونوا مبدعين. ونتيجة لتلك الدراسات فانه يمكن للمنظمات أن تزيد من مستوى الإبداع لدى موظفيها من خلال تطوير مهاراتهم على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم (هيجان ،1995 نقلاً عن Higgins, 1994) .

وقد بينت بعض الدراسات العلاقة التي تربط التدريب بالإبداع ، ففي دراسة أجراها (Claver and Liopis,1998) وجد انه يمكن تنمية وتطوير قدرة العاملين على الإبداع عن طريق التدريب، وخصوصاً لدى الأفراد ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر .

2-5 نموذج الدراسة :

بالنظر إلى ما تقدم في هذا الفصل واعتماداً على الأدبيات المتعلقة بموضوعي القيادة والإبداع، وجد الباحث أن هناك عوامل تساعد على خلق بيئة تدعم الإبداع وتنميه لدى العاملين، فالإبداع يمثل احد أهم الركائز التي تعتمد عليها منظمات اليوم لتحقيق النجاح والاستمرار، ولذلك تسعى المنظمات جاهدة لتوفير البيئة المناسبة لحفز الإبداع لدى عامليها.

وقد حدد الباحث عاملين أساسين في عملية تحقيق وتنمية الإبداع في المنظمات، ويحتوي كل عامل من هذين العاملين على عدة عناصر، وهذين العاملين هما :

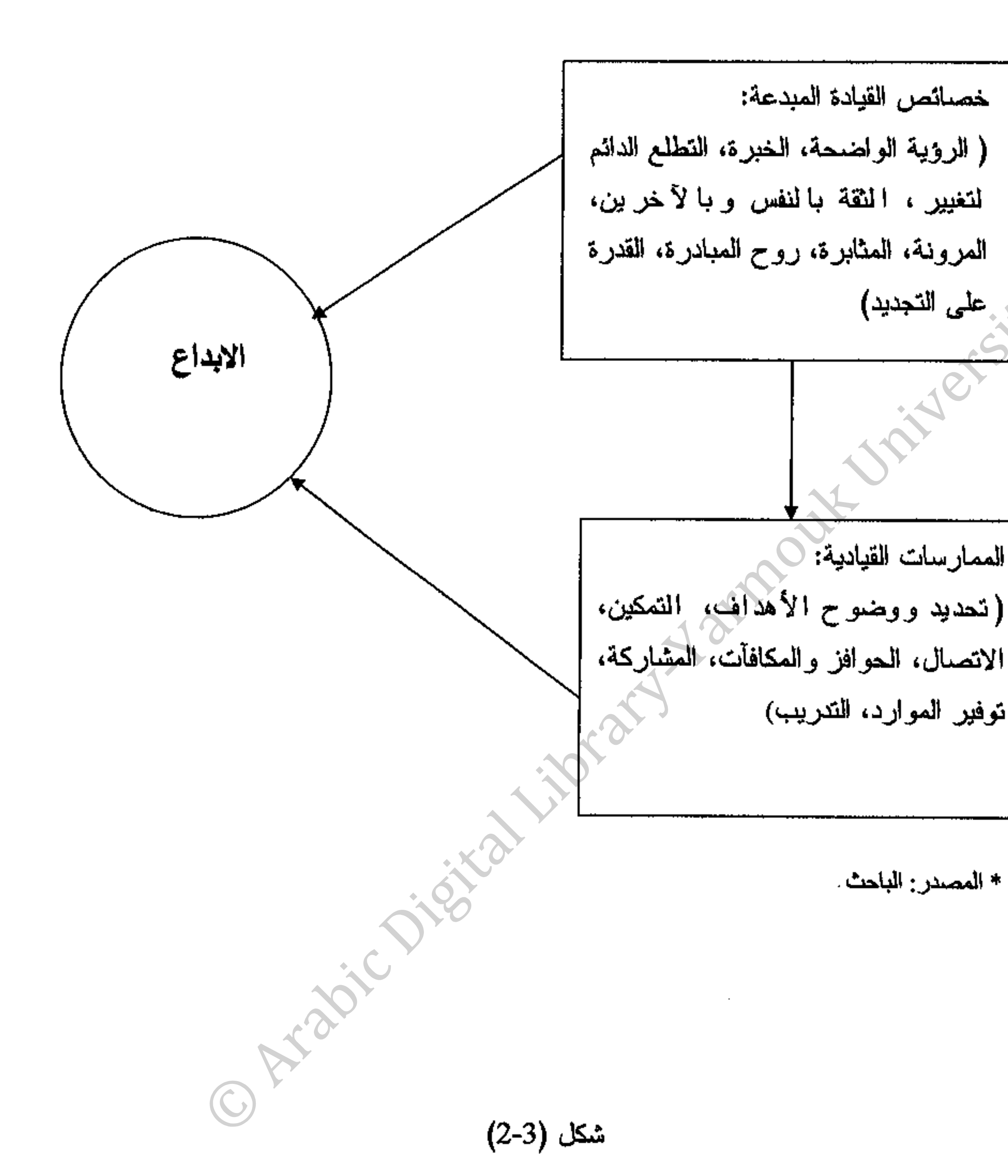
- خصائص القيادة المبدعة : وتشمل (الرؤية الواضحة ، الخبرة، التطلع الدائم للتغيير ، الثقة بالنفس وبالآخرين ، المرونة، المثابرة ، روح المبادرة ، والقدرة على التجديد)، حيث

استقى الباحث هذه الخصائص من دراسات القيادة وخصائص القادة المبدعين، ومن تلك الدراسات (فضل الله،1986)، (Quinn,1990)، (شتات،2003).

- الممارسات القيادية(تحديد ووضوح الأهداف، المشاركة، التمكين، الحوافز، توفير المصادر، الاتصال الفعال، التدريب)، وقد اعتمد الباحث في تحديد هذه الممارسات على العديد من الدراسات (الطيب،1988)، (Amabile,1998)، (بكار ،2002).

ويوضح الشكل (3-2) النموذج العام للدراسة، والذي يظهر المتغير التابع (الإبداع) والمتغيرات المستقلة (خصائص القيادة المبدعة، الممارسات القيادية الداعمة للإبداع)

ويسعى الباحث لتحديد نوع العلاقة ومدى التأثير بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، كما سيدرس الباحث العلاقة – إن وجدت – بين كل من الخصائص القيادية المبدعة وممارسة القيادة للممارسات الإدارية الداعمة للإبداع.



* المصدر: الباحث.

شكل (3-2)

نموذج الدراسة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين القيادة والإبداع والدور الذي يلعبه القادة في خلق بيئة تتبنى ثقافة الإبداع، وتدعمه، وتنميه . تضمن هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة والإبداع .

تم تقسيم هذا الفصل إلى جزئيين، احتوى الجزء الأول على الدراسات العربية، في حين تناول الجزء الثاني الدراسات الأجنبية .

3-1 الدراسات العربية

أجرى الطيب (1988) دراسة نظرية بعنوان" محاور تنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري " . هدفت الدراسة إلى استكشاف مقومات المناخ التنظيمي التي تمثل الإطار الفكري والعلمي الواجب للمؤسسات الإبداعية . وقد خلصت الدراسة إلى تحديد سبعة محاور مثلت مجموعة من النظم والأساليب التي تعتبر المقومات الأساسية للبيئة الإبداعية :

1- تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة ويشجع النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي .

2- جعل التدريب واجباً متصلاً ومتجدداً لكل العاملين .

3- إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.

4- تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقييم الأداء .

5- الميل للتنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قدراً مطلوباً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ.

6- تأمين التكامل والتفاعل العضوي بين الكيان المؤسسي ومختلف الفعاليات البيئية .

7- تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع .

وفي دراسة أخرى قام بها أبوفارس (1990)، وحملت عنوان " الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية " هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع في المؤسسات الأردنية، ودور هذه المؤسسات في تشجيع الإبداع لدى العاملين لديها . ولهذا الغرض تم توزيع استبانة على (309) موظف، وجه منها 30% للإدارة العليا، 70% للعاملين، استجاب منهم 230 موظفاً .

وخلصت الدراسة إلى نتائج، أهمها :

1- يتمتع العاملون في هذه المؤسسات بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من عدم تشجيع تلك المنظمات على الإبداع .

2- هناك علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى .

وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات العامة الأردنية بالإبداع وتنمية قدرات العاملين الإبداعية .

كما أجرى نياب وآخرون (1995) دراسة ميدانية بحثت درجة التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي واثر ذلك على الإبداع، ولبحث تلك العلاقة تم التعبير عن فلسفة الإدارة ب(التقليدية والإنسانية) ، والتركيب التنظيمي ب(الرسمية والمعيارية

والمركزية)، أما السلوك القيادي فعبر عن اتجاهين هما (الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج)، وُعبر عن الإبداع التنظيمي بمتغيرات(حل المشاكل واتخاذ القرار، والتغيير ، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) .

وتألفت عينة البحث من (150) مديراً استجاب منهم (114) بنسبة (76%) يتوزعون على 14 منظمة عراقية ذات طبيعة عمل مختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى ارتباط كل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي بعلاقة معنوية مع الإبداع التنظيمي، كما أشارت إلى عدم وجود تأثير للتوافق بين فلسفة الإبداع وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي في درجة الإبداع (التغيير ، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) ، في حين كان للتوافق تأثير في بعدي الإبداع (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار، وروح المجازفة). وأوصت الدراسة بأهمية تدريب القيادات الإدارية العربية على أسلوب التعامل مع الموقف .

وفي دراسة ميدانية أجراها الطحان (1995) بعنوان " اثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية : دراسة استكشافيه في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية "، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة في الشركات الصناعية الأردنية، واثر هذه الأنماط على رضا وإبداع العاملين في هذه الشركات، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانتين، الأولى للمدراء من اجل قياس متغير الأنماط القيادية، إذ تم توزيع (100) استبانة ُاسترجع منها (74)، وتم توزيع (500) استبانة على العاملين من اجل قياس متغيري الرضا الوظيفي والإبداع الإداري ُاسترجع منها (396) أي ما نسبته (79%) .

دلت النتائج على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، في حين كانت هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات

دلاله إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري . وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة نشر الثقافة الإبداعية في الشركات الصناعية، زيادة التعاون والتنسيق بين الجامعات والشركات، قياس اثر النمط القيادي على الإبداع الفني في الشركات .

وأجرى طلافحة (1995) دراسة بعنوان "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة الأردنية "، بحثت الدراسة تأثير النمط القيادي على الإبداع الإداري. وتألفت عينة الدراسة من (174) مدير من مختلف المستويات الإدارية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها :

1- يدرك المدراء في الشركات المبحوثة أهمية الإبداع ودوره في تطور شركاتهم .

2- يعمد المدراء في هذه الشركات إلى تبني وتشجيع الإبداع

3- وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائياً بين إدارة الفريق وبين الإبداع الإداري، في حين كانت العلاقة سلبية بين الإدارة المتساهلة والإبداع الإداري .

4- نسبة المدراء الذين يديرون شركاتهم بنمط إدارة الفريق بلغت حوالي (39 %) .

وفي دراسة أجرتها القطاونة (2000) بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية "، وقد سلطت هذه الدراسة الضوء على تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده (مركزية القرار، الانتماء، المخاطرة، التدريب، الحوافز) على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية . وتألف المجتمع الأصلي للدراسة من (1128) مشرفاً إدارياً ، اختير منهم (244) كعينة للدراسة .وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي ايجابية .

2- السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة كان عالياً .

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي .

وقد أوصت الدراسة بتطبيق اللامركزية وزيادة تمكين العاملين وإشراكهم في صنع القرارات، وتوفير الموارد المالية والحوافز لدعم الإبداع، كما أوصت بتوفير التدريب الملائم لتطوير مهارات المشرفين وإبداعاتهم .

وأجرى بكار (2002) دراسة بعنوان " إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة " ،وشملت جميع أفراد شركة الاتصالات الأردنية (موبايكم) . وكان الهدف منها هو دراسة آليات بناء المنظمة المتعلمة (الدوافع المحركة، وتحديد الهدف، والاستطلاع والاستفهام، والتمكين وتفويض الصلاحيات، والتقييم والمراجعة) ومدى توفرها في مجتمع الدراسة، كما هدفت الدراسة إلى بحث تأثير هذه الآليات على قدرة المنظمة على إدارة الإبداع .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر المنظمة المتعلمة (الدوافع المحركة، وتحديد الهدف، والاستطلاع والاستفهام، والتمكين وتفويض الصلاحيات، والتقييم والمراجعة) من جهة، وبين الإبداع من جهة أخرى .

2- مستوى إدارة الإبداع في مجتمع الدراسة (موبايلكم) كان بدرجة متوسطة .

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي إجراء دراسات ميدانية على قطاعات أخرى أردنية وعربية أملاً في سد الفجوة بين التراكم البحثي والواقع التطبيقي .

وفي دراسة ميدانية أخرى قام بها القبيسي (2002) وحملت عنوان " واقع الإبداع الإداري في الدوائر الحكومية : دراسة استكشافية لإمارة أبوظبي " كان الهدف منها قياس مدى تقبل الدوائر الحكومية في إمارة أبو ظبي للإبداع وتشجيعها له، ومحاولة التعرف على العوامل التي تشكل عائقاً للإبداع في تلك الدوائر. ولهذا الغرض تم توزيع (700) استبانة في 5 دوائر حكومية مثلت عينة الدراسة من اصل 17 دائرة (مجتمع الدراسة) . وخلصت الدراسة إلى تحديد ثمانية عوامل تساعد على الإبداع كما يراها الموظفون وهي : المعتقدات والأساليب، الأهداف ووضوحها، تنظيم العمل، التحدي، صنع القرار، الاتصال والمعلومات، دعم الأفكار، الصراع . واحتل عامل دعم الأفكار المرتبة الأولى في كونه أكثر العوامل دعماً للإبداع. كما أوردت الدراسة بعض معيقات الإبداع ومن أبرزها : غياب جو الحرية، الخوف من الفشل، عدم وضوح الرؤية، التمسك بالأنماط المألوفة ، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد وتوضيح الرؤية المستقبلية لجميع الدوائر والمنظمات، والعمل على توفير قيادات إدارية واعية تؤمن بالإبداع وتشجعه .

وأجرى ابوتايه (2003) دراسة ميدانية هدفت إلى تحليل العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي الفردي في خمس شركات صناعية كبرى في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (430) مديراً من هذه الشركات . وقد استخدم الباحث نموج فرنش ورافين (1957) لمصادر قوة القائد والذي قسم مصادر قوة القائد إلى (قوة المكافأة، وقوة الإجبار، وقوة الشرعية، وقوة المعرفة، وقوة الجاذبية) . كما استخدم النموذج الذي قدمه كلاديسون وستريت (2001) لتفسير السلوك الإبداعي، ويتألف النموذج من أبعاد (استكشاف الفرص، والحركة الفكرية ،والاختبار العلمي ،والتحدي ، والتطبيق) .

تبين النتائج التي تم التوصل لها في هذه الدراسة أن أسلوب القائد يكون على درجة عالية من الأهمية في تحديد مدى ومستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمات. كما بينت النتائج أن لكل من قوة المعرفة و قوة الجاذبية الشخصية للقائد اثر واضح في تشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين، بينما لم يتبين أي اثر واضح للقوة الشرعية وقوة المكافأة على السلوك الإبداعي للعاملين، أما القوة القسرية فكان لها اثر سلبي على السلوك الإبداعي للعاملين .

وفي دراسة أجرتها شتات (2003) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي "، كان الهدف منها بحث مدى توفر ممارسات الموارد البشرية الإبداعية (الاختيار، التحفيز، التدريب) في البنوك التجارية القطرية، كما هدفت إلى تحديد مدى توفر كل من خصائص القيادة الإدارية الإبداعية، وعوامل ثقافة المنظمة المبدعة في البنوك القطرية. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع (250) استبانة على عينة من مديري البنوك، أعيد منها (162) أي بنسبة (64%).

وكانت ابرز نتائج هذه الدراسة على النحو التالي :

1- ممارسات الاختيار الإبداعية كانت العامل الأكثر ممارسة من بين جميع العوامل، كما أن ممارسات التدريب تمارس بدرجة كبيرة .

2- احتل عامل القيادة المرتبة الأخيرة من بين العوامل الأكثر توفراً وممارسة في البنوك القطرية، والذي بدوره يعكس الشخصية البيروقراطية التي يتمتع بها المدراء .

3- توفرت عوامل الثقافة المبدعة بشكل جيد، في حين كانت ممارسات التحفيز تمارس بدرجة متوسطة .

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد وتوضيح الرؤية المستقبلية بالنسبة للبنوك التجارية القطرية، وأهمية إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تعزز الإبداع، وضرورة توفير قيادات إدارية واعية تؤمن بأهمية العمل الإبداعي، كما أوصت بالحد من الأساليب البيروقراطية .

من خلال المراجعة للدراسات العربية السابقة نجد أنها توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية ، كما أشارت إلى دور النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي والذي بدوره يؤدي للإبداع، وتوصلت الدراسات أيضا إلى أن من أهم عوامل تنمية الإبداع : الاتصال ووضوح الأهداف وتنظيم العمل ، في حين أن من ابرز معيقاته غياب جو الحرية والخوف من الفشل.

3-2 الدراسات الأجنبية :

أجرى Delbecq and Mills (1985) دراسة بعنوان " الممارسات الإدارية التي تدعم الإبداع "، كان الهدف منها إلقاء الضوء على بعض الخصائص الرئيسية المميزة للمنظمات عالية الإبداع، ومدى تطبيق هذه المنظمات للممارسات تدعم الإبداع. استمرت هذه الدراسة لثلاث سنوات وشملت المئات من مديري شركات تكنولوجية ومنظمات خدمية وصحية . واعتمد الباحث نموذج هربرت سيمون لاتخاذ القرار (1957) كأساس لتقسيم مراحل العملية الإبداعية (توليد الفكرة، الدراسة الأولية للفكرة، اتخاذ القرار، التنفيذ) . وحددت الدراسة لكل مرحلة مجموعة ممارسات إدارية تميز المنظمات الإبداعية .

المرحلة الأولى (توليد الفكرة) تتميز فيها المنظمات المبدعة بتخصيص ميزانية مستقلة للبحث والتطوير، كما يتلقى العاملون التشجيع لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم. وفي المرحلة الثانية (الدراسة الأولية للفكرة)، تُعرض الفكرة على لجنة متخصصة من الخبراء والاستشاريين بمشاركة صاحب الفكرة الجديدة، وتقوم اللجنة بدراسة جدوى الفكرة ومدى العائد المجني منها، وهذا يولد

انطباعاً لدى العاملين أن أفكارهم محل تقدير الإدارة واهتمامها. أما المرحلة الثالثة (اتخاذ القرار) فتتضمن رفض الفكرة أو قبولها، وفي حال قبولها يتم توفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذها، كما يعطى صاحب الفكرة الحرية الكافية لتنفيذ فكرته . أما المرحلة الأخيرة (التنفيذ) فتتميز فيها المنظمات المبدعة بجو يدعم الإبداع ويشيد بالمبدعين، كما يتم إعطاء العاملين القدر الكافي من التدريب والوقت والمال لتنفيذ مشاريعهم على الوجه الأكمل .

كما أجرت Quinn(1990) دراسة نظرية بعنوان " دعم الإبداع في موقع العمل "، حيث سلطت الباحثة الضوء على دور مقاومة التغيير لدى العاملين في إضعاف أو تأخير الإبداع في المنظمة، ثم عرجت الباحثة على دور المشرفين في دعم الإبداع وتنميته لدى العاملين، كما أوردت الباحثة مجموعة من الممارسات والعوامل التي تشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين ومن هذه الممارسات: الحوافز والمكافآت، الإشادة بالمبدعين، وتوفير الموارد والدعم اللازم لإكمال العملية الإبداعية، تمكين العاملين، وإعطائهم الحرية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أن الأمان الوظيفي يعزز من الشعور بالانتماء و يزيد الإبداع .

كما أجرى Hoffman and Hegarty (1993) دراسة بعنوان " تأثير الإدارة العليا على الإبداع "، وقد بحثت هذه الدراسة بعض خصائص القادة في الإدارة العليا (الخبرة، والقدرة على توفير المصادر، ومسح البيئة الخارجية، والتخطيط) وتأثيرها على الإبداع بنوعيه (التقني، والإداري)، بالإضافة إلى دراسة تأثير الثقافة كعامل وسيط على العلاقة بين خصائص القادة والإبداع. تكونت عينة الدراسة من (430) مديراً في الإدارة العليا، استجاب منهم (361)، وقد شملت العينة 97 مؤسسة صناعية في 9 بلدان صناعية هي(بلجيكا، سويسرا، السويد، فرنسا، ألمانيا، الدنمارك، النرويج، الولايات المتحدة ، بريطانيا) .

وكانت النتائج على النحو التالي :

- خصائص القادة لها تأثير اكبر على إبداع العاملين من العوامل البيئة و التنظيمية.
- عامل الخبرة كان أكثر الخصائص تأثيراً على إبداع العاملين.
- خاصيتي القيادة (المسح للبيئة الخارجية، التخطيط) تمثل أهمية كبرى للإبداع التقني أكثر منها للإبداع الإداري .
- أشارت النتائج أن للثقافة تأثير على الإبداع الإداري، في حين أن الإبداع التقني لا يتأثر بها.

وفي دراسة مكتبية أجرتها Shari(1994) وكانت بعنوان " استراتيجيات لإدارة الأفراد المبدعين"، سلطت الضوء على العلاقة بين الأفراد المبدعين و مدرائهم، وكيفية خلق بيئة مثالية تساعد هؤلاء المبدعين على التطور والنجاح. وقد أشارت الدراسة إلى أن معظم الأفراد المبدعين لديهم تحفيز داخلي للإبداع، لذلك فأنهم يقدرون الحوافز المعنوية – كالتقدير والإشادة بهم – أكثر من تقديرهم للحوافز المادية، كما أشارت إلى أهمية توفير الموارد المناسبة والضرورية لهؤلاء المبدعين لكي يستمروا في نهجهم الإبداعي ، وأوضحت الباحثة أن الإبداع يتطلب قدراً كبيراً من الحرية – الحرية في التعبير والحرية في اتخاذ القرار .

كما أورت الباحثة أن على المنظمات التي ترغب في تنمية الإبداع لدى أفرادها، أن تستقطب مديرين مبدعين قادرين على دعم الأفراد المبدعين، ودفعهم نحو المزيد من الإبداع، والارتقاء بقدراتهم . واستعرضت الباحثة أربع مهارات للمديرين لكي يتمكنوا من قيادة المبدعين، أولها: أن يكونوا مبدعين ويكونوا على دراية وفهم للعملية الإبداعية، وثانيها : أن يؤمنوا بالتغيير ويدعموه، وثالثها : أن يمتلكوا المرونة في التعامل مع الظروف والأفراد ، ورابعاً : أن يتمكنوا من الموازنة بين متطلبات دعم الإبداع ومتطلبات العمل اليومية .

وهدفت الدراسة التي أجراها Sosik *et al* (1998) وكانت بعنوان " القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع : تحفيز توليد الأفكار في مجموعات الوسط الحاسوبي"، إلى بحث علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى العاملين في قطاع الحاسوب، وتم اعتماد أربع مقاييس للإبداع : الطلاقة، المرونة، الاصالة، الإسهاب – التفصيل – (Torrance, 1965) . حيث شملت الدراسة 159 طالباً من طلبة مادة إدارة الموارد البشرية في إحدى الجامعات الأمريكية الحكومية، وقسمت العينة إلى 36 مجموعة ضمت كل مجموعة 5-4 أفراد، كما تم توزيع هذه المجموعات بحيث كان قسم منها تحت قيادة تحويلية، وكانت المجموعات الأخرى تحت قيادة غير تحويلية. وتوصلت الدراسة إلى إثبات العلاقة الموجبة بين القيادة التحويلية والإبداع، كما أن القيادة التحويلية تعتبر البيئة الأفضل لتنمية الإبداع لدى العاملين، لكنها بنفس الوقت لا تؤثر على جميع أبعاد الإبداع، وأشارت الدراسة إلى أن المجموعات التي عملت تحت قيادة تحويلية كانت الأقدر على توليد أفكار أصيلة وتفصيلية .

وفي مقالة نشرتها الباحثة Amabile (1998) بعنوان " كيف تقتل الإبداع ؟ " ، ضمنتها نتائج دراساتها التي استمرت حوالي العقدين من الزمن، درست فيها العشرات من الشركات وتعاملت مع المئات من المدراء والعاملين، و كان الهدف منها تحديد الممارسات الإدارية التي لها علاقة ايجابية بالإبداع وتنمية وقد اعتمدت الباحثة في دراساتها أسلوب التجربة (Experiment)، والمقابلات ،والاستبيانات . وخلصت الدراسات إلى تحديد ست ممارسات إدارية ذات علاقة مباشرة وايجابية مع الإبداع، وهذه الممارسات هي :

- الحرية : إعطاء الفرد حرية في اتخاذ القرارات (التمكين).
- التحدي : أن يكون العمل ذو تحدي للعاملين (غير روتيني).

- الموارد : توفير الموارد اللازمة لدعم الأفكار الجديدة والمبدعة .

- دعم المشرفين : فبدون دعم الإدارة لن يوجد الدافع للعاملين لكي يبذلوا مجهوداً ويبدعوا.

- دعم المنظمة : توفير البيئة المريحة والمساعدة على الإبداع .

- العمل الجماعي : فالعمل الجماعي من شأنه أن يذكي روح التعاون والإبداع لدى العاملين .

كما أوردت الباحثة نتائج لإحدى دراساتها التي درست فيها الدور المباشر للمديرين التنفيذيين في بناء منظمة تدعم الإبداع، والتي أجريت على سبع شركات كبرى وضمت أكثر من عشرين فريق عمل ، وقد خلصت الدراسة إلى أهمية تحديد الأهداف، وأهمية الاتصال بين المشرفين والأفراد ، ونوهت إلى دور الحوافز والمكافآت في حفز الإبداع وتنمية لدى العاملين.

وأجرى *et al* Tierney (1999) دراسة بعنوان "دراسة القيادة وإبداع العاملين : دور الخصائص والعلاقات "، كان الهدف منها بحث علاقة الإبداع من جهة، و كل من خصائص العاملين (التحفيز الداخلي، اسلوب التفكير) ، خصائص القادة، العلاقة بين القائد والمرؤوسين من جهة أخرى . تألفت العينة من 191 موظفاً يعملون في قسم (البحث والتطويرR&D) في شركة كيمائية كبيرة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وضمت مدراء أبحاث وخبراء وقادة مشاريع وتقنيين. ويرى القائمون على الدراسة أن دراستهم هي الأولى من نوعها التي شملت جوانب متعددة في دراسة العلاقة بين القيادة والإبداع .

ومن أهم نتائج الدراسة :

- وجود علاقة تفاعلية بين القيادة والأفراد، بمعنى ان للقيادة تأثير ايجابي على حافزية وإبداع العاملين .

- يزيد إبداع العاملين عند العمل مع مشرفين لديهم نفس القدر من التحفيز الداخلي، فقد أشارت الدراسة إلى أن العاملين ذوي الحافزية العالية تقل إبداعاتهم عند العمل مع مشرفين لديهم حافزية منخفضة .
- يزيد الإبداع في حال كان للقادة والأفراد نفس اسلوب التفكير .

كما أجرى Bjorkman & Pavloskays (2000) دراسة بحثت بعض الممارسات المرتبطة بالموارد البشرية ودورها في أداء العاملين والمنظمة ككل، وشملت تلك الممارسات : الحوافز، والتدريب والتطوير، الأمان الوظيفي، الترقية، حل المشاكل داخل المنظمة. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين هذه الممارسات والأداء العام للمنظمة . كما بينت النتائج أن أداء العاملين يتأثر بشكل مباشر بالتدريب غير التقني (non-technical) والأمان الوظيفي بالإضافة إلى تأثره بالرواتب العالية الممنوحة للعاملين، كما يتأثر الأداء باعتماد الإدارة مبدأ الكفاءة أساساً للترقيات والمكافآت .

وفي دراسة أجراها Jung(2001) دراسة بعنوان " القيادة التحويلية والتبادلية وتأثيرها على الإبداع الجماعي "، هدفت إلى بحث تأثير نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على إبداع العاملين، كما بحثت الدراسة تأثير القيادة على نمط التفكير لدى العاملين ومقدرتهم على رؤية الأشياء والأحداث بطرق جديدة وإبداعية . وشملت عينة الدراسة 194 طالباً جامعياً من مختلف التخصصات الإدارية في إحدى الجامعات الحكومية الأمريكية .وقد قسمت العينة إلى 53 فريق (مجموعة)، تكون كل فريق من 4-3 أفراد، وكانت نصف المجموعات تحت قيادة تحويلية، في حين كانت قيادة المجموعات الأخرى قيادة تبادلية . وخلصت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى الأفراد ، كما انه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط

القيادة التبادلية، كما أشارت النتائج إلى أن نمط القيادة التحويلية يعزز قدرة الأفراد على النظر للمشكلات من زوايا جديدة ومختلفة .

كما أجرى Stoker *et al* (2001) دراسة بعنوان " القيادة والإبداع : العلاقة بين القيادة، وخصائص الأفراد، ووظائف فرق البحث والتطوير " ، كان الهدف منها دراسة تأثير كل من أسلوب قيادة الفريق (المتفهم، المشارك، المدرب، الاهتمام بالهيكل التنظيمي، الكاريزما) وخصائص العاملين (الحاجة للتوجية ، الفاعلية الذاتية)، على إنتاج العاملين وإبداعهم (الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة، الرضا الوظيفي، الفعالية). واشتملت العينة على أكثر من 80 فريق عمل (ما يزيد على 600 عضواً) يعملون في منظمتين هولنديتين، احداهما صناعية (شركة حديد) والأخرى خدمية (بنك) .

وكانت النتائج كما يلي :

- ارتبط الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي بوجود قيادة متفهمة تقدم وذو شخصية كاريزماتية ، في حين ارتبطت فعالية العاملين بالقيادة المهتمة بالهيكل التنظيمي وذات الشخصية الكاريزماتية.
- خاصية (الفاعلية الذاتية) للأفراد ارتبطت بشكل مباشر مع كل من الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي والفعالية، في حين لم توجد أي علاقة بين خاصية (الحاجة للتوجية) وبين أي من عناصر إنتاج العاملين .

وملخص نتائج الدراسات الأجنبية السابقة هو أن القيادة التحويلية تعتبر البيئة الأفضل لتنمية الإبداع لدى العاملين، كما أشارت النتائج إلى ضرورة إيمان القيادة بالإبداع وامتلاكها للمرونة

في التعامل مع الظروف، كما نوهت النتائج للدور الهام الذي تلعبه الحوافز وتوفير الموارد وتمكين العاملين والإشادة بالمبدعين منهم في تنمية إبداع العاملين.

3-3 مميزات الدراسة الحالية :

من خلال المراجعة للدراسات السابقة نجد أنها ركزت على بعض الجوانب المتعلقة بدور القادة في تحقيق الإبداع وتنميته في منظماتهم، كما أن بعض منها ركز على نمط القيادة التحويلية باعتباره أكثر الأنماط القيادية قدرة على حفز الإبداع عند العاملين، ونتيجة لما سبق يمكن أن نستنتج بعض مميزات الدراسة الحالية ، وهي :

1- تعتبر هذه الدراسة أكثر شمولية من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، حيث جمعت ما تفرق في الدراسات السابقة ،فقد ركزت الدراسة على جملة ممارسات وردت متفرقة في الدراسات السابقة، فهناك دراسات إلى أشارت لأهمية وضوح الأهداف، والتدريب في تنمية الإبداع، وأشارت أخرى إلى دور التمكين وتوفير المصادر في تحقيق الإبداع، في حين ركزت ثالثة على القيادة المبدعة ودورها في حفز إبداعات العاملين .

2- ومما ميز هذه الدراسة هو أنها الأولى من نوعها التي تناولت موضوع القيادة والإبداع في بيئة الأعمال اليمنية عموماً، وقطاع الاتصالات خصوصاً .

3- بالإضافة لدراسة دور وتأثير الممارسات القيادية في تحقيق الإبداع، بحثت الدراسة مدى توفر عناصر القيادة المبدعة ومدى تأثيرها على إبداع العاملين .

4- بحثت الدراسة العلاقة بين خصائص القيادة المبدعة و ممارسة القادة المتصفين بهذه الصفات للممارسات الإدارية الداعمة للإبداع.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للمنهجية التي اتبعها الباحث، ابتداءً من تصميم الدراسة، وطرق جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، مروراً بمنهجية تطوير أداة الدراسة (الاستبانه)، وإجراءات توزيع الاستبانة، والأساليب المستخدمة في عملية تحليل البيانات، وانتهاءً بعرض لأهم الصعوبات التي واجهت الباحث خلال مراحل إنجاز هذه الدراسة.

4-1 تصميم الدراسة :

صممت هذه الدراسة بالاستناد على الأدبيات التي تطرق لها الباحث في الفصول السابقة. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستكشافي التحليلي وذلك لان الدراسة الحالية تعتبر من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع القيادة واثر ممارساتها في تنمية الإبداع لدى العاملين في مؤسسات الأعمال في الجمهورية اليمنية .

4-2 طرق جمع البيانات :

اعتمد الباحث في دراسته على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة ، هما :

- المصادر الثانوية : وتمثلت بالكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لغرض توضيح المفاهيم الأساسية وتشكيل الاطار النظري .

- المصادر الأولية : تمثلت في استبانة تم تطويرها لغرض جمع البيانات من قبل المبحوثين، حيث تم توزيعها على العاملين في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، ومن ثم تم تحليل البيانات والوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات .

4-3 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين من غير المديرين- Non Manager- في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية وعددها ثلاث شركات هي (سبأفون، سبيستل، يمن موبايل)- (ملحق 3)-، يحتوي مجتمع الدراسة على (864) عامل . في حين تكونت عينة الدراسة من عينة ملائمة بلغت (225) عامل بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة، يتوزعون بالتساوي على المنظمات الثلاث التي تمثل المجتمع الكلي للدراسة. وبعد توزيع الاستبانات على عينة الدراسة تم استرجاع (108) أي بمعدل استجابة (48%)، وبعد تدقيقها تم استبعاد ثلاث منها لعدم صلاحيتها، ونتيجة لذلك بقي للتحليل الإحصائي (105) استبانة، أي ما نسبته (46,7%) .

4-4 منهجية تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) :

مرت عملية تطوير الاستبانة بمرحلتين أساسيتين هما :

المرحلة الأولى : اعتمد الباحث على الدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة (أبو فارس ،1990)، (الطحان ، 1995)،(القبيسي ، 2002)،(Amabile, 1997)، (Amabile, 1998) .

المرحلة الثانية : بعد مرحلة إعداد الاستبانة، قام الباحث بعرضها على مشرفي الدراسة حيث تم التأكد من شموليتها وملاءمتها للموضوع المراد قياسه، ومن ثم تم عرضها على مجموعة من

الأساتذة المختصين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة لتصبح أكثر شمولية وأكثر تحقيقاً لأهداف الدراسة .

وقد تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء (ملحق 1) :

الجزء الأول : خصص للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية العامة لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة) .

الجزء الثاني : يهدف إلى التعرف على مدى تطبيق بعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، وذلك من خلال سبع ممارسات يتكون كل منها من عدد من المتغيرات الموضحة كالتالي :

- وضوح الأهداف : خصص لهذه الممارسة خمس فقرات حملت الأرقام (1-5)، ويقيس هذا البعد مدى وجود أهداف وخطط مستقبلية واضحة لدى المنظمات المبحوثة، كما يبحث مدى وضوح تلك الأهداف والخطط – إن وجدت – بالنسبة للعاملين في تلك المنظمات .
- التمكين : تتعلق الفقرات (6-9) بمدى الحرية والاستقلالية التي يحظى بها الموظفون في المنظمات المبحوثة، ومقدار الصلاحيات الممنوحة لهم .
- الاتصال : تضمنت الفقرات (10-13) أسئلة حول مقدار ونوعية الاتصال المباشر والفعال بين الموظفين وقادتهم ومدى انفتاح القادة للأخذ بآراء الموظفين والتواصل معهم والاستماع لمقترحاتهم وتبادل الخبرات معهم .
- الحوافز والمكافآت : خصص لهذا البعد أربع فقرات (14-17)، كان الهدف منها التعرف على مدى توفر الحوافز سواءً المادية أو المعنوية في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، ومدى اعتماد تلك المنظمات للكفاءة والخبرة كأساس للترقيات والمكافآت.

- المشاركة : تعلقت فقرات هذا البعد (18-21) بالتعرف على درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة في حياة المنظمة التي يعملون بها، ومدى تشجيع القيادة للموظفين على إبداء أرائهم واقتراحاتهم والأخذ بها.
- توفير الموارد : حملت فقرات هذا البعد الأرقام (22-25)، وهدفت إلى التعرف على مدى توفر الموارد اللازمة – من وقت ومال ومعدات وخبرات....– لتنفيذ المهام الموكلة للموظفين بشكل جيد وفعال .
- التدريب : خصص لهذا البعد أربع فقرات (26-29)، كان الهدف منها تقييم مدى وجود خطة شاملة لعملية التدريب التي تقوم بها المنظمات المبحوثة، ومدى تشجيع الشركة لأساليب التدريب الحديثة، وكذلك التعرف على مدى إدراك المنظمة لأهمية التدريب في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم .

الجزء الثالث : خصص لهذا الجزء ثمان فقرات (30-37) ، هدفت إلى تحديد مدى توفر خصائص القيادة المبدعة المتمثلة في الرؤية الواضحة للقيادة حول حاضر ومستقبل المنظمة وتشجيع العاملين على الإبداع والتطلع الدائم للتغيير والثقة العالية بالنفس و الآخرين ، بالإضافة إلى القدرة على التكيف والتجديد وامتلاك روح المثابرة والمبادرة .

الجزء الرابع : يقيس هذا الجزء الإبداع في المنظمات المبحوثة، وذلك من خلال ست فقرات خصصت لهذا الغرض (38-43)، شملت مدى اهتمام الشركة بالإبداع، ومقدار الخدمات الجديدة التي تقدمها المنظمة ومدى تبني هذه المنظمات لأساليب تنظيمية مبدعة ومدى ممارستها لممارسات محفزة للإبداع ، بالإضافة إلى مقدار الموارد التي تخصصها تلك المنظمات لأغراض البحث والتطوير .

وقد اعتمد الباحث المقياس الخماسي ،يتراوح بين (1) غير موافق بشدة، و(5) وموافق بشدة.

ولتقييم الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة تم اعتماد :

(1 - 2,5) : موافقة بدرجة منخفضة

(2,51 - 3,5) : موافقة بدرجة متوسطة

(3,51 - 5) : موافقة بدرجة عالية

4-5 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة :

أولاً : صدق الأداة (Validity)

وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحويها الاستبانة تؤدي إلى قياس المتغيرات التي أعدت لقياسها . ولتحقيق هذا الغرض تم عرض الاستبانة على مشرفي الدراسة وعلى عدد من الأساتذة المختصين . كذلك تم توزيع عدداً من الاستبانات على مجموعة صغيرة من الموظفين في احد منظمات الاتصالات للتعرف على مدى فهم العبارات والمفاهيم المستخدمة، وقد وجد الباحث أن جميع الفقرات واضحة ومفهومه لديهم مما أبقى الاستبانة على صورتها الأولية.

ثانياً : ثبات الأداة (Reliability)

يقصد بثبات الأداة التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة استخدامها على عينة الدراسة نفسها وفي الظروف نفسها . وقد بلغ معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) لجميع فقرات الاستبانة (0.96) . ويبين الجدول (4-1) معاملات الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة على حدة :

الجدول (4-1)

معاملات الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

التسلسل	البعد	معامل الاتساق
-1	وضوح الأهداف	0.64
-2	التمكين	0.65
-3	الاتصال	0.86
-4	الحوافز والمكافآت	0.72
-5	المشاركة	0.80
-6	توفير المصادر	0.77
-7	التدريب	0.84
-8	القيادة	0.89
-9	الإبداع	0.91

4-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social science – SPSS)، واعتماداً على نوع البيانات المراد تحليلها والغاية من وراء التحليل، ،فقد استخدم الباحث جملة من الاختبارات الإحصائية، وهي كما يلي :

A. اختبار الثبات (Reliability Test) : يستخدم هذا الاختبار بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لأداة القياس، حيث تم احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) لعناصر الأداة .

B. الأساليب الإحصائية الوصفية : الغرض منها التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، ومن هذه الأساليب الإحصائية الوصفية (النسب المئوية، التوزيع التكراري، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التباين) .

C. اختبار معامل الارتباط (Correlation) : لإيجاد مدى الارتباط بين متغيرين .

D. اختبار تحليل الانحدار (Regression) : لدراسة العلاقة بين متغير تابع ومجموعة من المتغيرات المستقلة .

E. اختبار (Mann-Whitney) : يستخدم للمقارنة بين عينتين مستقلتين، وبيانات تلك العينتين أو أحدهما لا تتبع التوزيع الطبيعي .

F. اختبار (Kruskal-Wallis) : يستخدم للمقارنة بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر، وبيانات تلك العينات أو أحدها لا تتبع التوزيع الطبيعي .

4-7 محددات الدراسة :

- قلة الدراسات العربية السابقة وخصوصاً الميدانية التي تبحث موضوع الدراسة .
- الاستجابة الضعيفة والبطيئة من قبل المنظمات المبحوثة ، ففي البداية رفضت جميع المنظمات المبحوثة إيصال الاستبانات إلى الموظفين معللة ذلك بالحفاظ على أسرار المنظمة .
- عدم توفر البيانات والوثائق المتعلقة بالأمور المالية للمنظمات ومدى إنفاقها على أنشطة البحث والتطوير .
- صعوبة قياس الإبداع وعدم توفر آليات واضحة لقياسه .
- ميل أفراد العينة إلى الحيادية، إذ أن كثير من الإجابات تركزت على الخيار المتوسط، وربما يعزى ذلك الى ما يقول القريوتي (2004) بأنه سمة ثقافية في عالمنا العربي في الإجابة على الأسئلة، فمعظم العاملين يرون أن أمور منظماتهم غير جيده، وفي نفس الوقت يخشون انتقاد الأوضاع علانية، ويلجئون للخيار الوسط تفادياً لذلك
- اعتماد الدراسة على وجهات نظر المبحوثين حول الأبعاد المختلفة للدراسة .

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة النتائج

فيما يلي عرض وتحليل لنتائج الدراسة الميدانية في إطار الأهداف والأسئلة التي تم تحديدها في الفصل الأول من الدراسة . وسيبدأ الباحث بوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ، ثم يلي ذلك عرض لأسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها .

5-1 وصف خصائص عينة الدراسة :

يبين الجدول (5-1) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

جدول (5-1)

خصائص عينة الدراسة

المتغير		التكرار (ن=105)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	94	89.5
	أنثى	11	10.5
العمر	25 سنه أو اقل	23	21.9
	35-26	76	72.4
	45-36	6	5.7
	أكبر من 45	-	–
المؤهل العلمي	ثانوية	11	10.5
	دبلوم	13	12.4
	بكالوريوس	75	71.4
	دراسات عليا	6	5.7
سنوات الخبرة	سنتين أو اقل	29	27.6
	3-6سنوات	64	61.0
	7-10سنوات	10	9.5
	أكثر من 10سنوات	2	1.9

متغير الجنس : يشير الجدول إلى أن (89.5%) من عينة الدراسة هم من الذكور والباقي من الإناث، وهذا بدوره يعكس نسبة الإناث المنخرطات في سلك العمل بالجمهورية اليمنية، حيث أن هناك تدني في نسبة النساء العاملات في اليمن وخصوصاً في القطاع الخاص .

متغير العمر : ويشير الجدول إلى أن هناك نسبة عالية من أعمار أفراد عينة الدراسة تقع ضمن الفئة العمرية (26-35) حيث بلغت النسبة المئوية لها (72.4%)، تليها الفئة العمريه (25 أو اقل)، في حين انه لم يوجد ضمن أفراد العينة من تزيد أعمارهم عن 45 ، وهذا بدوره يعكس أن غالبية الموظفين والعاملين هم من فئة الشباب .

متغير المؤهل العلمي : تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة (71.4%) من حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس)، في حين مثّل حملة شهادة الدراسات العليا أقلية (5.7%)، وقد جاء حملة الدبلوم في المرتبة الثانية بنسبة (12.4%) وبفارق بسيط عن حملة الثانوية الذين يمثلون ما نسبته (10.5%) من أفراد العينة، ومن هذه النتائج يمكن القول بأن العينة المبحوثة لديها قدراً جيداً –إلى حد ما –من التعليم.

متغير سنوات الخبرة : يظهر الجدول أن نسبة (27.6%) من أفراد العينة لديه (سنتين خبره أو اقل)، ويمثل ذوي الخبرة المتوسطه (3-6) ما نسبته (61%) من العينة، أما الأفراد الذين لديهم خبرة (7-10) سنوات فمثلوا ما نسبته (9.5 %)، واحتل أصحاب الخبرات الطويلة المرتبة الأخيرة بنسبة (1.9%) ، وهذا يدل على أن معظم الموظفين هم ليسوا من أهل الخبرات الطويلة، ولعل هذا يعود إلى حداثة شركات الاتصالات، إذ انه قبل سبع سنوات لم تكن هناك سوى شركه اتصالات وحيده .

5-2 تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة :

في هذا الجزء سيتم تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة، حيث سيورد الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الدراسة .

السؤال الأول : ما مدى توفر خصائص القيادة الإدارية المبدعة في منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية ؟

للإجابة على هذا السؤال تم تخصيص (8) فقرات هدفت إلى التعرف على مدى توفر خصائص القيادة الإدارية المبدعة في منظمات الاتصالات اليمنية، ودور هذه القيادة في تنمية الإبداع وتحفيزه لدى الموظفين من خلال وجود رؤية واضحة لحاضر المنظمة ومستقبلها، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤوليات، وتطلع المديرين الدائم نحو التغيير واعتماد القيادة لمبدأ التمكين وتفويض الصلاحيات، وثقة القادة بأنفسهم وبالآخرين، وقدرتهم على التكيف والتجديد واتصافهم بالمثابرة وروح المبادرة .

يوضح الجدول (5-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد .

جدول رقم (5-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات خصائص القيادة الإدارية المبدعة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30-	تملك قيادة الشركة رؤية واضحة لحاضر الشركة وتطلعاتها ومستقبلها .	2.88	0.94
31-	تشجع قيادة الشركة العاملين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.	2.61	0.88
32-	يعتبر القادة في الشركة من ذوي الخبرة في مجال تخصصاتهم.	2.93	1.06
33-	هناك تطلع دائم من قبل المديرين في الشركة نحو التغيير .	2.76	0.91
34-	يعتمد مدراء الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين بحسب الحاجة إليها .	2.55	0.81
35-	هناك ثقة عالية بالنفس وبالآخرين من قبل قادة الشركة.	2.66	0.92
36-	يتميز قادة الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف والتجديد .	2.72	0.94
37-	يتصف القادة في الشركة بالمثابرة وروح المبادرة.	2.94	1.13

يتضح من الجدول (2-5) أن جميع الفقرات حازت على درجة موافقة متوسطة تراوحت بين (2.55) و(2.94) حيث أن أعلى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة (يتصف القادة في الشركة بالمثابرة وروح المبادرة) وهذا يشير إلى أن قادة منظمات الاتصالات اليمنية لديهم قدر متوسط من روح المبادرة والمثابرة، ولعل السبب الرئيس لهذا هو التحدي الذي يمثله قطاع الاتصالات فهو قطاع سريع التغير ولا بد من المبادرة لمواكبة هذه التغييرات والتطورات المتلاحقة . وحصلت الفقرة (يعتبر القادة في الشركة من ذوي الخبرة في مجال تخصصاتهم) على ثاني أعلى متوسط حسابي وقدره (2.93) مما يدل على أن قادة تلك المنظمات لديهم الخبرة الأساسية الكافية في تخصصاتهم ومجالاتهم التي يعملون بها، فالخبرة عامل أساسي في إتقان الأعمال التي يقومون بها .

وحصلت الفقرة (يعتمد مدراء الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين بحسب الحاجة إليها) على أدنى متوسط حسابي (2.55) وتمثل هذه القيمة درجة موافقة متوسطة ولكن في حدها الأدنى ، وهذا يؤكد ما توصل إليه الباحث عند استعراض نتائج البعد الثاني من السؤال الثاني من هذه الدراسة والمتعلق بالتمكين. كما حازت بقية الفقرات على متوسطات حسابية متقاربة .

ويستخلص الباحث من جميع نتائج هذا السؤال أن خصائص القيادة الإدارية المبدعة توفرت بدرجة متوسطة ومقبولة في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية .

السؤال الثاني : ما مدى إتباع وتطبيق الممارسات القيادية المحفزة والداعمة للإبداع (تحديد ووضوح الأهداف، التمكين، المشاركة، الحوافز والمكافآت ، الاتصال الفعال، توفير الموارد، التدريب) في منظمات قطاع الاتصالات في اليمن؟

❖ البعد الأول : تحديد ووضوح الأهداف

يُظهر الجدول (5-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بهذا البعد .

جدول رقم (5-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول (وضوح الأهداف)

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-1	يوجد خطط استراتيجية وأهداف واضحة تسعى الشركة لتحقيقها .	3.24	1.08
-2	لدى جميع موظفي الشركة رؤية مشتركة عن واقع المنظمة ومستقبلها .	2.36	1.08
-3	الصورة التي احملها في ذهني عن الرؤية المستقبلية للشركة ليست واضحة .	2.45	0.99
-4	ليس من الضروري أن يدرك الموظفون في الشركة استراتيجية الشركة.	3.91	1.32
-5	الرؤية الكلية واضحة لجميع موظفي الشركة كما هو حال الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف .	2.34	0.72
	المعدل العام	2.86	

حصلت الفقرة (يوجد خطط استراتيجية وأهداف واضحة تسعى الشركة لتحقيقها) على متوسط حسابي قيمته (3.24) وهذا يدل على درجة متوسطه من الموافقة على أن منظمات الاتصالات اليمنية تتبنى خطط استراتيجية وأهداف واضحة تسعى لإنجازها. كما حصلت فقرتي (لدى جميع موظفي الشركة رؤية مشتركة عن واقع المنظمة ومستقبلها) (الرؤية الكلية واضحة لجميع موظفي الشركة كما هو حال الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف) على درجة موافقة متدنية حيث بلغت (2.36) (2.45) – على التوالي – مما يدلل على عدم وضوح الأهداف وضوحاً كافياً بالنسبة للعاملين في تلك المنظمات.

أما الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (3.91) فهي فقرة (ليس من الضروري أن يدرك الموظفون في المنظمة استراتيجية المنظمة) والتي تشير إلى أن هناك اتفاق بشكل كبير على ضرورة إدراك العاملين لاستراتيجية الشركة، ولعل ما يفسر هذا هو ازدياد الوعي لدى العاملين بأهمية إدراكهم لاستراتيجية المنظمة التي يعملون لديها، ومدى تحقيقهم لأهدافهم الشخصية من خلال العمل لدى هذه المنظمة، والتي تتبنى نوعية معينة من الاستراتيجية، كما تدلل النتائج على موقف أفراد العينة من موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمنظمة.

وبالنظر إلى جميع نتائج هذا البعد الذي حصل على متوسط عام (2.86) نجد أن هناك درجة متوسطة من تحديد الأهداف في منظمات الاتصالات اليمنية، لكن تلك الأهداف غير واضحة بشكل كافي لدى جميع موظفي منظمات الاتصالات اليمنية، وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت لها دراسة (القبيسي، 2002) و دراسة (بكار، 2002) .

❖ البعد الثاني : التمكين

يبين الجدول (5-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد والبالغ عددها أربع فقرات .

جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني (التمكين)

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6-	يتم منح العاملين في الشركة الحرية الكافية للقيام بأعمالهم على خير وجه	2.63	0.86
7-	يثق رؤسائي بقدرتي على القيام بعملي دون الحاجة إلى الرقابة علي .	2.95	1.16
8-	يتمتع الموظف في الشركة بالسلطة اللازمة لحل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل .	2.70	0.91
9-	لا اشعر بالحرية للقيام بما أريد ، حيث احتاج إلى موافقة مديري دائما عند معالجتي للمشكلات .	2.52	1.14
	المعدل العام	2.70	

حصلت جميع فقرات هذا البعد على متوسطات حسابية يمكن وصفها بالمتوسطة حيث تراوحت بين (2.52) و(2.95)، وهذا يشير إلى وجود ممارسة متوسطة للتمكين في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية . فقد حصلت الفقرة المتعلقة بالحرية المعطاة للعاملين (يتم منح العاملين في الشركة الحرية الكافية للقيام بأعمالهم على خير وجه) على متوسط حسابي (2.63) وهذا يدل على وجود درجة متوسطة من الحرية الممنوحة للموظفين، وهذه النتيجة هي نفس النتيجة التي توصلت لها دراسة (رواشده ، 2005) على عكس دراسة (القبيسي، 2002) التي أشارت إلى عدم حصول العاملين على الحرية الكافية للتعبير عن أرائهم، كما أن الفقرة المتعلقة بثقة القيادة بالعاملين (يثق رؤسائي بقدرتي على القيام بعملي دون الحاجة إلى الرقابة علي) حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.95) مما يشير إلى مقدار معقول من الثقة الموجودة بين القيادة والموظفين. أما فقرة (يتمتع الموظف في الشركة بالسلطة اللازمة لحل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل) فقد حصلت على متوسط حسابي (2.70)مما يعني منح الموظفين قدراً معقولاً من السلطة والصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة .

❖ **البعد الثالث : الاتصال**

احتوى هذا البعد على أربع فقرات، حيث يبين الجدول (5-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد .

جدول رقم (5-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث (الاتصال)

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-10	تهيئ إدارة الشركة قنوات للاتصال مع العاملين بشكل دائم .	2.76	1.22
-11	تشجع إدارة الشركة الأفراد على التواصل معها والتعبير عن أرائهم وتبادل الخبرات .	2.66	1.07
-12	يستمع المدير للموظفين بايجابية وانفتاح .	2.75	1.03
-13	يجد موظفي الشركة صعوبة في التواصل مع مديرهم بشكل مباشر .	2.92	1.27
	المعدل العام	2.77	

يظهر الجدول أن الفقرة (تهيئ إدارة الشركة قنوات للاتصال مع العاملين بشكل دائم) حصلت على درجة موافقة متوسطه (2.76) مما يشير إلى أن منظمات الاتصالات اليمنية تهيئ قدراً متوسطاً من قنوات الاتصال مع موظفيها .

كما يظهر الجدول أن إدارة تلك المنظمات تشجع – بشكل متوسط – الموظفين لديها على التواصل معها والتعبير عن آرائهم وذلك بحصول الفقرة (تشجع إدارة الشركة الأفراد على التواصل معها والتعبير عن أرائهم وتبادل الخبرات) على متوسط حسابي (2.66)، وكذلك الأمر بالنسبة للفقرة (يستمع المدير للموظفين بايجابية وانفتاح) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.75) ويدلل ذلك على أن مدراء منظمات الاتصالات اليمنية يستمعون بقدر متوسط لموظفيهم، كما أشارت النتائج إلى أن الموظفين يجدون صعوبة محدودة في التواصل مع مدرائهم بشكل

مباشر، يظهر ذلك جلياً في حصول الفقرة (يجد موظفي الشركة صعوبة في التواصل مع مديرهم بشكل مباشر) على متوسط حسابي قدره (2.92) .

❖ **البعد الرابع : الحوافز والمكافآت**

يبين الجدول (5-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد البالغ عددها أربع فقرات.

جدول رقم (5-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع (الحوافز والمكافآت)

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14-	تقدم الشركة التي اعمل بها حوافز معنوية للعاملين تشجعهم في دعم أفكارهم الجديدة .	2.15	1.04
15-	يحصل المبدعون في هذه الشركة على مكافآت مادية من قبل الشركة.	2.47	1.08
16-	تتم عملية الترقية في هذه الشركة على أساس الكفاءة والإبداع .	2.38	1.17
17-	لا تتوفر حوافز مغرية للمبدعين بالشركة التي اعمل بها .	2.70	1.21
	المعدل العام	2.43	

حصلت الفقرة (تقدم الشركة التي اعمل بها حوافز معنوية للعاملين تشجعهم في دعم أفكارهم الجديدة) على اقل متوسط حسابي بقيمة بلغت (2.15) وتشير إلى تدني الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين كمكافأة لهم على تقديمهم أفكارا جديدة وخلاقة. واظهر المتوسط الحسابي للفقرة (يحصل المبدعون في هذه الشركة على مكافآت مادية من قبل الشركة) والبالغ (2.47) أن أفراد العينة يرون أن الإبداع لا تتم مكافأته بشكل جيد في منظمات الاتصالات اليمنية .

ويبين الجدول أن الفقرة (تتم عملية الترقية في هذه الشركة على أساس الكفاءة والإبداع) حصلت على متوسط حسابي متدني (2.38) مما يفيد بان عملية الترقية والمكافأة لا تتم على أساس الكفاءة والإبداع . في حين أن الفقرة (لا تتوفر حوافز مغرية للمبدعين بالشركة التي اعمل بها) والحاصلة على درجة موافقة متوسطه (2.70) قد عززت القول بان سياسة التحفيز والمكافأة في منظمات الاتصالات اليمنية دون المستوى المأمول .

بشكل عام فان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد دلت على ضعف واضح وجلي في نظام الحوافز والمكافآت لدى منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية.

❖ **البعد الخامس : المشاركة**

يُظهر الجدول رقم (5-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد والذي خصص له أربع فقرات .

جدول رقم (5-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس (المشاركة)

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18-	**لدى العاملين في الشركة مجال للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.**	1.97	0.87
19-	**تطلب إدارة الشركة من العاملين تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم لتحسين الخدمة المقدمة للمواطنين .**	2.57	1.20
20-	**لا يؤخذ بآراء الموظفين عند اتخاذ القرار، فالقرار عادة بيد الإدارة العليا فقط.**	1.98	1.00
21-	**يتميز المناخ التنظيمي داخل الشركة بالتفاعل والتعاون الايجابي .**	2.59	0.90
	المعدل العام	2.28	

يبين الجدول (5-7) أن الفقرة (لدى العاملين في الشركة مجال للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية) حصلت على متوسط حسابي قيمته (1.97) وهذا يدل على أن الموظفين في منظمات الاتصالات اليمنية ليس لديهم المجال والفرصة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة سواءً تلك القرارات الاستراتيجية أو تلك المتعلقة بطرق أدائهم لإعمالهم. كما أن حصول الفقرة (تطلب إدارة الشركة من العاملين تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم لتحسين الخدمة المقدمة للمواطنين) على درجة موافقة متوسطه (2.57) يعكس اهتمام متوسط من قبل الإدارة بآراء ومقترحات الموظفين وإدراك هذه الإدارة لأهمية أراء الموظفين في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين .

وتشير النتيجة التي حصلت عليها الفقرة (يتميز المناخ التنظيمي داخل الشركة بالتفاعل والتعاون الايجابي) والتي بلغت (2.59) على أن المناخ التنظيمي في المنظمات المبحوثة هو مناخ ايجابي إلى حد ما ، فالمناخ التنظيمي يلعب دوراً كبيراً في إزالة الحواجز أمام الموظفين لتقديم مقترحاتهم ومبادراتهم ، حيث يعتبر المناخ السائد في المنظمات احد المحفزات على توليد الأفكار (أيوب، 2000) .

تشير نتائج هذا البعد والذي حصل على متوسط عام (2.28) الى غياب المشاركة الفاعلة للموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن دور الإدارة ما زال ضعيفاً في تشجيع الموظفين على تقديم أرائهم ومقترحاتهم، كما أن المناخ التنظيمي يتميز بدرجة مقبولة من الايجابية .

❖ **البعد السادس : توفير الموارد**

تضمّن هذا البعد أربع فقرات هدفت إلى الكشف عن مدى توفير الإدارة للموارد اللازمة لإتمام الأعمال والمهام الموكلة للموظفين على أكمل وجه وبطرق مبتكرة ومبدعة . الجدول (5-8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد.

جدول رقم (5-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد السادس (توفير الموارد)

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22-	تتوفر الإمكانات المطلوبة للقيام بالأعمال على أكمل وجه وبطريقة إبداعية	2.91	0.89
23-	توفر إدارة الشركة التي اعمل بها الوقت والمال اللازم لاختبار الأفكار الجديدة وتنفيذها .	2.44	0.95
24-	هناك نقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ الأعمال .	2.80	1.05
25-	لا يتوفر دعم إدارة الشركة التي اعمل بها دائماً كلما كان هناك حاجة له.	2.79	1.07
	المعدل العام	2.74	

ُيظهر الجدول أن الفقرة (تتوفر الإمكانات المطلوبة للقيام بالأعمال على أكمل وجه وبطريقة إبداعية) حصلت درجة موافقة متوسطه (2.91)، في حين حصلت الفقرة (توفر إدارة الشركة التي اعمل بها الوقت والمال اللازم لاختبار الأفكار الجديدة وتنفيذها) على درجة موافقة متدنية (2.44) ولعل التفسير لهذه النتائج هو أن أفراد العينة يرون أن الشركة توفر الحد المتوسط والمقبول من الإمكانيات والموارد اللازمة للموظفين لإتمام الأعمال الواجب عليهم القيام بها، في حين أن إدارة تلك المنظمات لا توفر الموارد – سواءً المال أو الوقت – لتمويل الأفكار الجديدة والغير تقليدية والتي يسعى الموظفين لاختبارها وتطبيقها في منظماتهم . وتأتي الفقرتان (هناك نقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ الأعمال) و (لا يتوفر دعم إدارة الشركة التي اعمل بها دائماً

كلما كان هناك حاجة له) والحاصلتان على درجات موافقة متوسطة (2.80) و (2.79) على التوالي، لتؤكدا على توفير القيادة لقدر كاف من المواد والمصادر اللازمة بالأعمال المناط بالموظفين القيام بها، فالموارد لا تتوفر بكميات كبيرة، ولكنها في نفس الوقت ليست شحيحة.

❖ **البعد السابع : التدريب**

يظهر الجدول(5-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات عينة الدراسة نحو مدى توفر ممارسات تدريبية تعزز من الإبداع لدى الموظفين .

جدول رقم (5-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول (التدريب)

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26-	هناك خطة شاملة في الشركة لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات الإدارية .	2.67	1.11
27-	تشجع الشركة أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي .	2.60	1.25
28-	تدرك الشركة أهمية مواردها البشرية بحيث تصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات العاملين فيها.	2.68	1.20
29-	يتم التدريب في الشركة بشكل عشوائي، ولا يساعد على تنمية قدرات العاملين .	2.66	1.26
	المعدل العام	2.65	

حازت جميع فقرات هذا البعد على درجات موافقة متقاربة، فالفقرة (هناك خطة شاملة في الشركة لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات الإدارية) حصلت على درجة موافقة متوسطة بلغت (2.67)، أما الفقرة (يتم التدريب في الشركة بشكل عشوائي) ، ولا يساعد على تنمية قدرات العاملين) فحصلت على متوسط حسابي (2.66) . وتشير الموافقة لمتوسطة التي

حصلت عليها الفقرتان إلى عدم الاتفاق الكامل حول ما إذا كان هناك خطط واضحة للتدريب أم أن التدريب يتم بطريقة عشوائية .

وبخصوص الفقرة المتعلقة بتبني أساليب حديثة للتدريب والتي تعزز التعلم الذاتي (تشجع الشركة أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي) فقد حصلت على متوسط حسابي (2.60) وهو ما يدلل على وجود قدر جيد من الأساليب الحديثة المستخدمة في التدريب، ولعل ذلك يعود إلى طبيعة منظمات الاتصالات فهذه المنظمات تعمل بطرق تقنية حديثة، مما يدفع الإدارة إلى توفير أساليب وتقنيات حديثة في التدريب لحث العاملين على تحسين قدرتهم على التفكير وإنتاج الأفكار الجديدة، لكي تتمكن المنظمة من مواكبة التغييرات الحاصلة في مجال عملها .

بالنظر إلى المعدل العام لفقرات هذا البعد والبالغ(2.65)، يمكن القول بان منظمات الاتصالات اليمنية تعمل على توفير قدر جيد –إلى حد ما– من التدريب والتطوير للعاملين لديها، حيث أنها تدرك أهمية مواردها البشرية وتسعى لمحاولة تطوير هذه الموارد وتنميتها.

السؤال الثالث : ما مدى تأثير الممارسات القيادية (تحديد ووضوح الأهداف، التمكين، المشاركة، الحوافز، الاتصال الفعال، توفير الموارد، التدريب) على الإبداع وتنميته لدى الموظفين في منظمات الاتصالات اليمنية ؟

خصص هذا السؤال لبحث العلاقة بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع (تحديد ووضوح الأهداف، المشاركة، التمكين، الحوافز، توفير المصادر،الاتصال الفعال، التدريب) من جهة والإبداع من جهة أخرى، ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث بإجراء اختبار الارتباط كما يتضح من الجدول (5-10) .

يظهر الجدول (5-10) معاملات الارتباط بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وبين الإبداع حيث تشير النتائج إلى وجود ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى، واعتماداً على معاملات الارتباط الواردة في الجدول، يمكن القول بان درجة العلاقة والارتباط بين الممارسات القيادية المذكورة وبين الإبداع هي علاقة جيدة، وهذا يعني أن وجود تلك الممارسات في أي منظمة من المنظمات من شأنه أن يرتبط ايجابياً مع الإبداع ويحفزه لدى الموظفين.

جدول (5-10)

معاملات الارتباط بين الممارسات القيادية والإبداع

الممارسات الإدارية	معامل الارتباط بالإبداع
وضوح الأهداف	*0.662
التمكين	*0.600
الاتصال	*0.611
الحوافز والمكافآت	*0.668
المشاركة	*0.685
توفير المصادر	*0.694
التدريب	*0.738

* معامل الارتباط هام إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

السؤال الرابع : هل هناك علاقة بين توفر خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع لدى موظفي منظمات الاتصالات اليمنية ؟

للإجابة على هذا السؤال عمد الباحث إلى استخراج معامل الارتباط الخاص ببعد القيادة الإدارية المبدعة ، وهو مبين في الجدول (5-11) .

جدول (5-11)

معامل الارتباط بين خصائص القيادة المبدعة والإبداع

الرقم	خصائص القيادة المبدعة	معامل الارتباط بالإبداع
1-	تملك قيادة الشركة رؤية واضحة لحاضر الشركة وتطلعاتها ومستقبلها .	*0.670
2-	تشجع قيادة الشركة العاملين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.	*0.507
3-	يعتبر القادة في الشركة من ذوي الخبرة في مجال تخصصاتهم.	*0.573
4-	هناك تطلع دائم من قبل المديرين في الشركة نحو التغيير .	*0.518
5-	يعتمد مدراء الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين بحسب الحاجة إليها .	*0.609
6-	هناك ثقة عالية بالنفس وبالآخرين من قبل قادة الشركة.	*0.662
7-	يتميز قادة الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف والتجديد .	*0.782
8-	يتصف القادة في الشركة بالمثابرة وروح المبادرة.	*0.674

* معامل الارتباط هام إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq .01$)

تظهر النتيجة الواردة في الجدول (5-11) أن هناك علاقة ايجابية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع، وهذا يعني انه كلما زاد توفر خصائص القيادة المبدعة لدى القادة في تلك المنظمات كلما زاد مستوى الإبداع لدى الموظفين.

ولمزيد من إلقاء الضوء على العلاقة بين خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع، قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي (Liner Regression)، ويبين الجدولين (5-12) و(5-13) أن خصائص القيادة المبدعة تفسر ما نسبته (70%) من التباين الكلي للإبداع، كما يثبت الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مُجمل خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع.

جدول (5-12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي لدراسة العلاقة بين خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع

	R	R^2	قيمة R المعدلة	قيمة ف F	دلالة ف F
خصائص القيادة المبدعة	0.850	0.723	0.700	31.369	0.000

وُيظهر الجدول (5-13) ان هناك ثلاث خصائص قيادية كان لها الأثر الواضح على الإبداع، حيث كانت قيم ($0.05 \leq p$)، وهذه الخصائص هي خاصية الرؤية الواضحة للقيادة تجاه المنظمة ومستقبلها (تملك قيادة الشركة رؤية واضحة لحاضر الشركة وتطلعاتها ومستقبلها)، وخاصية المرونة (يتميز قادة الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف والتجديد)، وخاصية المثابرة وروح المبادرة (يتصف القادة في الشركة بالمثابرة وروح المبادرة.). أما بقية الخصائص القيادية فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود أي تأثير واضح لها على الإبداع . وقد يفسر ذلك بأن العاملين في منظمات الاتصالات اليمنية أكثر تأثراً بالخصائص القيادية الثلاث (الرؤية الواضحة، المرونة، المبادرة)، والتي أثبتت النتائج تأثيرها على إبداع العاملين، وذلك بحكم طبيعة الأعمال التي يتطلبها قطاع الاتصالات حيث المنافسة الشديدة والتغييرات التكنولوجية المتسارعة.

جدول (5-13)

تابع نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي لدراسة العلاقة بين خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع

الرقم	خصائص القيادة المبدعة	Std. Error	Beta	t	Sig.
-1	تملك قيادة الشركة رؤية واضحة لحاضر الشركة وتطلعاتها ومستقبلها .	0.073	0.226	3.150	0.002
-2	تشجع قيادة الشركة العاملين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.	0.070	0.018	.239	0.812
-3	يعتبر القادة في الشركة من ذوي الخبرة في مجال تخصصاتهم.	0.069	0.063-	0.694	0.490
-4	هناك تطلع دائم من قبل المديرين في الشركة نحو التغيير .	0.070	0.097	1.235	0. 020
-5	يعتمد مدراء الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين بحسب الحاجة إليها .	0.082	0.057	0.702	0.485
-6	هناك ثقة عالية بالنفس وبالآخرين من قبل قادة الشركة.	0.086	0.166	1.699	0.093
-7	يتميز قادة الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف والتجديد .	0.091	0.292	2.790	0.006
-8	يتصف القادة في الشركة بالمثابرة وروح المبادرة.	0.057	0.220	2.782	0.007

السؤال الخامس : هل هناك علاقة بين توفر خصائص القيادة المبدعة لدى قادة منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، والممارسات القيادية الداعمة للإبداع ؟

للإجابة على هذا السؤال عمد الباحث إلى استخراج معامل الارتباط الخاص بخصائص القيادة الإدارية المبدعة مع الممارسات القيادية الداعمة للابداع، وهو مبين في الجدول (5-14) .

جدول (5-14)

معاملات الارتباط بين الممارسات القيادية و خصائص القيادة المبدعة

الممارسات القيادية	معامل الارتباط خصائص القيادة المبدعة بالممارسات القيادية
وضوح الأهداف	0.617*
التمكين	0.642*
الاتصال	0.791*
الحوافز والمكافآت	0.555*
المشاركة	0.642*
توفير المصادر	0.660*
التدريب	0.698*

* معامل الارتباط هام إحصائياً عند مستوى ($\alpha \le .01$)

تشير النتيجة الواردة في الجدول (5-14) الى وجود علاقة ايجابية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.01$) بين توفر خصائص القيادة المبدعة وبين الممارسات الداعمة للإبداع، وهذا يعني انه كلما زاد توفر خصائص القيادة المبدعة لدى القادة في تلك المنظمات كلما زادت الممارسات الداعمة للإبداع، وهذا بالنتيجة قد يؤدي إلى زيادة الإبداع في المنظمات .

السؤال السادس : هل هناك علاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة(الجنس ،العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) واعتقاد تلك العينة بتوفر كل من (الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وخصائص القيادة المبدعة) في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية؟

1- متغير الجنس : يبين الجدول (5-15) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للجنس عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) على اعتقاد الموظفين بتوفر كل من الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وخصائص القيادة المبدعة في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، باستثناء

الممارسة القيادية (الحوافز والمكافآت) التي حصلت على مستوى دلالة (.Sig) قدرها (0.002)، وبحسب قيم متوسط الرتب الواردة في الجدول فان الفروقات كانت لصالح الإناث، حيث تبين أن الإناث أكثر اعتقاداً بوجود حوافز ومكافآت للمبدعين في منظمات الاتصالات اليمنية. وقد يعود السبب في ذلك إلى التأثر السريع لدى الإناث بالحوافز والمكافآت حتى وان كانت تلك المكافآت قليلة أو نادرة .

جدول (5-15)

نتائج اختبار (Mann-Whiteny) للفروقات في متغير الجنس

البعد	الجنس	متوسط الرتب	قيمة U	Sig.
وضوح الأهداف	ذكر	53.16	502.000	0.875
	أنثى	51.64		
التمكين	ذكر	52.59	478.500	0.684
	أنثى	56.50		
الاتصال	ذكر	52.88	505.500	0.904
	أنثى	54.05		
الحوافزوالمكافات	ذكر	49.81	217.000	0.002
	أنثى	80.27		
المشاركة	ذكر	52.48	468.500	0.609
	أنثى	57.41		
توفير المصادر	ذكر	51.53	378.500	0.144
	أنثى	65.59		
التدريب	ذكر	51.80	404.500	0.236
	أنثى	63.23		
خصائص القيادة المبدعة	ذكر	52.23	444.500	0.447
	أنثى	59.59		

2- متغير العمر :

يشير الجدول (5-16) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعمر عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على اعتقاد الموظفين بتوفر كل من الممارسات القيادية التالية (وضوح الأهداف، التمكين، المشاركة، توفير المصادر)في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، وجاءت الدلالة

الاحصائية على النحو التالي (0.020 ,0.033 ,0.027 ,0.000) على التوالي، كما يوضح الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعمر عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) على اعتقاد الموظفين بتوفر خصائص القيادة الإدارية المبدعة لدى قادة المنظمات التي يعملون لديها، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig.= 0.005) .

فيما يتعلق اعتقاد الموظفين بتوفر الممارسة القيادية (وضوح الأهداف) وخصائص القيادة الإدارية فقد جاءت النتائج لصالح الفئة العمرية (25 سنة فأقل) كما يظهر من متوسط الرتب الخاصة ذات العلاقة . وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة ما تزال معرفتها قليلة بواقع المنظمة التي يعملون لديها، كما أن أفراد هذه الفئة أكثر تفاؤلاً في قادتهم ويحاولون كسب رضا ومحبة قادتهم.

أما فيما يتعلق باعتقاد الموظفين بتوفر الممارسات القيادية (التمكين، المشاركة، توفير المصادر) في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية فأظهرت النتائج فروقات ذات دلالة إحصائية تميل لصالح الفئة العمرية (36-45 سنة)، وقد يعود ذلك إلى كون الإدارة في منظمات الاتصالات اليمنية تمكّن هذه الفئة وتشاركهم في اتخاذ القرارات وتوفر لهم العديد من الموارد والمصادر أكثر من الفئات الأخرى لكون هذه الفئة اكبر الفئات سناً و أكثرها خبرة وكفاءة، كما أن ثقة الإدارة بقدرة هذه الفئة على اعتماد القرارات الصائبة ثقة عالية، ولعل هذا السبب وراء اعتقاد هذه الفئة بان الإدارة تمارس تلك الممارسات .

فيما يتعلق بالممارسات باعتقاد الموظفين بتوفر الممارسات القيادية (الحوافز والمكافآت، الاتصال، التدريب) في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعمر عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، ويمكن تفسير ذلك بان هذه الممارسات تمثل نفس درجة الاهمية لدى جميع الفئات العمرية، فالموظف -بغض النظر عن

عمره- يهتم بالحوافز الممنوحة له ويسعى للاتصال الجيد مع جميع الموظفين والمديرين، كذلك الحال بالنسبة للتدريب فالموظف مهما كان عمره يسعى لتطوير مهاراته وقدراته والارتقاء بها.

جدول (5-16)

نتائج اختبار (Kurskal Wallis) للفروقات في متغير العمر

البعد	العمر	متوسط الرتب	Chi Square	Sig.
وضوح الأهداف	25 سنة فاقل	75.96	17.201	0.000
	26-35 سنة	46.99		
	36-45 سنة	41.17		
	اكبر من 45	-		
التمكين	25 سنة فأقل	62.46	7.207	0.027
	26-35 سنة	48.40		
	36-45 سنة	75.00		
	اكبر من 45	-		
الاتصال	25 سنة فأقل	65.70	5.601	0.061
	26-35 سنة	48.82		
	36-45 سنة	57.33		
	اكبر من 45	-		
الحوافز والمكافآت	25 سنة فأقل	62.65	3.001	0.223
	26-35 سنة	50.29		
	36-45 سنة	50.33		
	اكبر من 45	-		
المشاركة	25 سنة فأقل	64.78	6.816	0.033
	26-35 سنة	48.26		
	36-45 سنة	67.83		
	اكبر من 45	-		
توفير المصادر	25 سنة فأقل	64.50	7.818	0.020
	26-35 سنة	48.01		
	36-45 سنة	72.17		
	اكبر من 45	-		
التدريب	25 سنة فأقل	64.37	4.181	0.124
	26-35 سنة	49.66		
	36-45 سنة	51.67		
	اكبر من 45	-		
خصائص القيادة المبدعة	25 سنة فأقل	71.11	10.489	0.005
	26-35 سنة	47.81		
	36-45 سنة	49.33		
	اكبر من 45	-		

3- **متغير المؤهل العلمي :** يُظهر الجدول (5-17) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى (0.05 ≥ α) حول اعتقاد الموظفين بتوفر كل من الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وخصائص القيادة المبدعة في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية .

جدول (5-17)

نتائج اختبار (Kurskal Wallis) للفروقات في متغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	متوسط الرتب	Chi Square	Sig.
وضوح الأهداف	ثانوية فما دون	45.68	3.118	0.374
	دبلوم	65.38		
	بكالوريوس	52.43		
	دراسات عليا	46.67		
التمكين	ثانوية فما دون	57.82	1.571	0.666
	دبلوم	59.15		
	بكالوريوس	50.68		
	دراسات عليا	59.83		
الاتصال	ثانوية فما دون	63.00	2.395	0.495
	دبلوم	59.85		
	بكالوريوس	50.48		
	دراسات عليا	51.33		
الحوافز والمكافآت	ثانوية فما دون	56.95	2.017	0.569
	دبلوم	60.85		
	بكالوريوس	51.98		
	دراسات عليا	41.50		
المشاركة	ثانوية فما دون	51.27	1.201	0.753
	دبلوم	45.85		
	بكالوريوس	53.89		
	دراسات عليا	60.50		
توفير المصادر	ثانوية فما دون	65.73	7.779	0.051
	دبلوم	58.35		
	بكالوريوس	48.33		
	دراسات عليا	76.50		
التدريب	ثانوية فما دون	54.91	2.648	0.449
	دبلوم	46.00		
	بكالوريوس	52.57		
	دراسات عليا	70.00		
خصائص القيادة المبدعة	ثانوية فما دون	61.05	1.876	0.598
	دبلوم	57.31		
	بكالوريوس	50.50		
	دراسات عليا	60.17		

4- متغير سنوات الخبرة : يبين الجدول (5-18) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على اعتقاد الموظفين بتوفر كل من الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وخصائص القيادة المبدعة في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية باستثناء الممارسة الإدارية (التدريب) التي حصلت على مستوى دلالة (.Sig) قدرها (0.008)، وتميل هذه الفروقات للموظفين ذوي الخبرة المتوسطة (من ثلاث إلى ست سنوات). ولعل سبب ذلك يعود إلى أن هذه الفئة هي أكثر الفئات المستهدفة بالتدريب فهم في حاجة للتدريب وفي نفس الوقت هم لا يحتاجون الى فترات تدريبية طويلة ومكلفة، حيث أن الفئة الأقل خبرة (سنتين أو اقل) قد تحتاج لفترات تدريب طويلة ومكلفة، في حين أن أصحاب الخبرات الطويلة لديهم من الخبرة والتدريب ما يمكنهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة وبالتالي لا يتم استهدفهم بالتدريب من قبل الإدارة .

جدول (5-18)

نتائج اختبار (Kurskal Wallis) للفروقات في متغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	متوسط الرتب	Chi Square	Sig.
وضوح الأهداف	سنتين أو اقل	52.91	4.841	0.184
	3-6 سنوات	54.98		
	7-10 سنوات	49.55		
	أكثر من 10 سنوات	8.00		
التمكين	سنتين أو اقل	41.52	5.832	0.120
	3-6 سنوات	57.39		
	7-10 سنوات	56.60		
	أكثر من 10 سنوات	61.00		
الاتصال	سنتين أو اقل	48.97	1.945	0.584
	3-6 سنوات	54.50		
	7-10 سنوات	59.10		
	أكثر من 10 سنوات	33.00		
الحوافز والمكافآت	سنتين أو اقل	44.53	5.601	0.133
	3-6 سنوات	58.46		
	7-10 سنوات	46.30		
	أكثر من 10 سنوات	34.50		
المشاركة	سنتين أو اقل	40.71	6.653	0.084
	3-6 سنوات	57.54		
	7-10 سنوات	58.20		
	أكثر من 10 سنوات	60.00		
توفير المصادر	سنتين أو اقل	50.74	2.658	0.447
	3-6 سنوات	56.20		
	7-10 سنوات	40.90		
	أكثر من 10 سنوات	44.00		
التدريب	سنتين أو اقل	45.88	11.723	0.008
	3-6 سنوات	60.19		
	7-10 سنوات	35.05		
	أكثر من 10 سنوات	16.00		
خصائص القيادة المبدعة	سنتين أو اقل	51.93	4.160	0.245
	3-6 سنوات	54.44		
	7-10 سنوات	55.40		
	أكثر من 10 سنوات	10.50		

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6-1 النتائج :

من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث، توصل إلى النتائج التالية :

1- هناك ممارسة متوسطة من قبل الإدارة في منظمات الاتصالات اليمنية لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع (تحديد ووضوح الأهداف، والتمكين، والاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب)، في حين كانت هناك ممارسة ضعيفة لكل من (المشاركة، والحوافز والمكافآت).

2-جاء ترتيب الممارسات القيادية الداعمة للإبداع على النحو التالي: في المرتبة الأولى الممارسة القيادية (تحديد ووضوح الأهداف)، تليها (الاتصال الفعال)، ثم (توفير الموارد)، وفي المرتبة الرابعة (التمكين)، ثم (التدريب)، وجاءت (الحوافز والمكافآت) في الدرجة السادسة، في حين حلت (المشاركة) في المرتبة الأخيرة.

3- يتحلى القادة في منظمات الاتصالات اليمنية بدرجة متوسطة من صفات القيادة المبدعة، أي ان منظمات الاتصالات اليمنية لا تمتلك قادة مبدعين، لكنها في نفس الوقت لا تعاني من أزمة قيادة، فقادة تلك المنظمات لديهم قدر جيد من الإبداع.

4- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الممارسات الإدارية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى، أي أن الإبداع يزيد بزيادة ممارسة القيادة للممارسات الإدارية الداعمة للإبداع .

5- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند ($0.01 \geq \alpha$) بين خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع، مما يدلل على أن القادة المبدعين هم اقدر من غيرهم على إثارة الإبداع وتنميته لدى العاملين.

6- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين خصائص القيادة المبدعة وبين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع، وهذا يعني أن القادة المبدعين هم أكثر القادة تبنياً للممارسات الإدارية الداعمة للإبداع، فالقائد المبدع صاحب الرؤية الواضحة اقدر على تحديد أهداف المنظمة وتوضيحها.. وهكذا الحال بالنسبة لبقية الممارسات .

7- فيما يتعلق بالعلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة(الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) واعتقاد تلك العينة بتوفر كل من (الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وخصائص القيادة المبدعة)، فقد أشارت النتائج إلى ما يلي :

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير الجنس وبين اعتقاد أفراد العينة بتوفر كل من خصائص القيادة المبدعة والممارسات القيادية الداعمة للإبداع باستثناء الاعتقاد بتوفر الممارسة القيادية (الحوافز والمكافآت) والتي جاءت نتائجها لصالح الإناث
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير العمر وبين واعتقاد أفراد العينة بتوفر كل من خصائص القيادة المبدعة وبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع (وضوح الأهداف، التمكين، المشاركة، توفير المصادر)
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير المؤهل العلمي وبين واعتقاد أفراد العينة بتوفر كل من خصائص القيادة المبدعة والممارسات القيادية الداعمة للإبداع

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير سنوات الخبرة وبين واعتقاد أفراد العينة بتوفر كل من خصائص القيادة المبدعة والممارسات القيادية الداعمة للإبداع باستثناء الاعتقاد بتوفر الممارسة القيادية (التدريب) والتي جاءت نتائجها لصالح الموظفين ذوي الخبرات المتوسطة (من ثلاث إلى ست سنوات)

6-2 التوصيات :-

اعتماداً على ما جاء في مضمون الدراسة، وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج يوصي الباحث بالأمور التالية:

1- العمل على تحسين المناخ العام في المنظمات من خلال الممارسة الفاعلة من قبل الإدارة للممارسات القيادية الداعمة للإبداع كتحديد الأهداف وتوضيحها لجميع العاملين في كل المستويات الإدارية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، وإعطاءهم القدر الكافي من الحرية والاستقلالية، وتوفير الموارد اللازمة للقيام بأعمالهم، ومكافأة المبدعين منهم.

2- نظراً للدور البارز التي تقوم به القيادة في توفير المناخ المعزز للإبداع، فان الباحث يقترح أن تهتم المنظمات باستقطاب الكفاءات القيادية القادرة على بث روح الإبداع لدى العاملين.

3- تنمية مهارات القيادية للقادة وذلك من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة كدورات في تنمية المهارات القيادية، وحل المشكلات، والعمل ضمن فريق العمل، ودورات في السلوك الإنساني، والاتصال....وغيرها.

4- تفعيل وحدات البحث والتطوير، وإعطاء العاملين فيها الموارد اللازمة – لاسيما الموارد البشرية – وذلك بغرض حث العاملين على تقديم مقترحاتهم، والعمل على تطبيقها والاستفادة منها.

5- الاهتمام بالعاملين والعمل على تعزيز روح الإبداع لديهم عن طريق الاهتمام الجاد بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة، وتقدير آراءهم ومكافأتهم عليها.

6- العمل على إجراء المزيد من الدراسات في مجال القيادة والإبداع لتشمل أبعاد ومتغيرات جديدة لم تتطرق لها الدراسة، وذلك بهدف إدراك الأبعاد الكلية للإبداع والعوامل المؤثرة فيه،كما ينصح الباحث بإجراء دراسات تحاول البحث في الأسباب التي تحول دون اتصاف معظم القيادات اليمنية خصوصاً والعربية عموماً بخصائص القيادة المبدعة.

7- إجراء المزيد من الدراسات لتشمل قطاعات أخرى في اليمن خصوصاً وفي الدول العربية عموماً لإجراء المقارنات وتأكيد النتائج .

8- القيام بدراسات طولية (longitude studies) والمزيد من الأبحاث ذات المنهجيات المختلفة في هذا الموضوع بشكل خاص بسبب قلة الدراسات التي تناولته حتى هذه اللحظة في العالم العربي عموماً وفي اليمن خصوصاً، لأهمية الموضوع من جهة ولتعزيز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ودراسات أجنبية من جهة أخرى.

المراجع

المراجع العربية

- أبو تايه، سلطان(2003). " العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى" *دراسات، العلوم الإدارية*، المجلد30، العدد 2

-أبو فارس، محمود (1990) . **الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية.** رسالة ماجستير . الجامعة الأردنية

- أيوب، ناديا حبيب (2000). "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودي". *الإدارة العامة* ، مجلد 40، عدد1

- الباز، عفاف محمد(2000). " دور القيادة الابدعية في إدارة الأزمات". **النهضة**، ابريل

- البياع، محمد حسن(1984). **القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة.** لندن، دار واسط

- بكار، براء (2002). **إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك

- التميمي، حسين عبد الله، احمد ا لحضرمي (1997) ." بعض العوامل المؤثرة على عملية التجديد والابتكار في البنوك في اليمن " . *الإداري*، السنة 19 ، عدد 68

- الجديتاوي، جاد الله هزاع (2002) . **الإبداع في القطاع الحكومي : دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال** . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك

- حسن،ماهر محمد(2004). **القيادة: اساسيات ونظريات ومفاهيم.** الطبعة الاولى، دار الكندي، اربد

- حريم، حسين(2004). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات.** عمان، دار زهران

- خضير، كاظم(2002). **السلوك التنظيمي.** دار صفاء، عمان

- الدهان، اميمة (1989) . "الإبداع والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة" . ***تنمية الرافدين***، مجلد 1، عدد 26

– ذياب، عدنان تايه، عباس نعمة خضير، فلاح تايه ذياب (1995) ." التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع". ***المجلة العربية للإدارة*** ، مجلد 17 ، عدد 1

– رواشده، محمد (2005). **الإبداع في منظمات الأعمال العاملة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك

– روشكا، الكسندرو(1989). **الإبداع العام والخاص**. سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت ، عدد 144

– الزهري، رندة (2002). " الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية" ، ***عالم الفكر***، مجلد 30، عدد 3

– الزيادي، عادل(1992). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**. مكتبة عين شمس، القاهرة

– شاويش، محمد (2000) **الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة في محافظتي اربد والزرقاء كما يراها المعلمون والمديرون**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك

– شتات، إيناس (2003) . **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك

– الطحان، عبد الرزاق(2000). **اثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**: دراسة استكشافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك

– طلافحة، محمود فياض (1995) . **اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية

– الطيب، حسن ابشر (1988) . " محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري " . ***الإدارة العامة*** ، عدد 59

– العبادلة، عبد الرحمن فالح (2003). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك

– عباس، سهيله(2004). **القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية للإبداع الإداري**. عمان، دار وائل

– عبد السادة ،مزهر و السعد، مسلم (1995) . "العوامل المؤثرة الإبداع في المنشأة الصناعية" .***آفاق اقتصادية*** ، المجلد 24 ، العدد 96

– عبد الفتاح، نبيل (1995) " مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، ***الإداري*** ، مسقط ، السنة 17 ، العدد 60

– عبد الوهاب، علي(1995). "القدرات الإبداعية للعاملين" . ***الإدارة العامة***، مجلد ، العدد 25

- عساف، عبد المعطي(1994). **السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة.** دار زهران، عمان

- عساف، عبد المعطي (1995) ." مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ". *الإداري* ، مسقط ، السنة 17 ، العدد 62

- عليوة، سيد(2001). **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد.** الطبعة الاولى، ايتراك للنشر ولتوزيع، القاهرة

- الفاعوري،عبير(2004). "اثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، جامعة مؤته –دراسة حالة–". ***مؤته للبحوث والدراسات***، مجلد19، العدد2

- الفرحان والطراونة(1997)." اثر التكنولوجيا والبحث والتطوير والتدريب على انتاجية مؤسسات القطاعين العام والخاص في الاردن: دراسة تحليل مقارنة".

- فضل الله، فضل الله علي(1986). " المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري". ***المجلة العربية للإدارة***، مجلد 10، عدد 2

-فهد، إبراهيم، وغزال، نورا (1994). "القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري–دراسة ميدانية–".**مجلة بحوث جامعة حلب**، سلسلة العلوم الاقتصادية،العدد 17

- قاسم، عباس قاسم (2000). "عرض لمقال علمي: كيف تقتل الإبداع". **الإداري**، العدد 82

- القبيسي،محمد(2002). **واقع الإبداع في الدوائر الحكومية(دراسة استكشافية لإمارة دبي).** رسالة ماجستير، جامعة اليرموك

- القريوتي، محمد قاسم(1993). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية** عمان

- القريوتي، محمد قاسم(2004). أراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين: دراسة ميدانية. ***أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية***، العدد 3

- القطاونة، منار(2000). **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي/ دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية

- كلالده، ظاهر(1990). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية.** عمان، دار زهران

- كنعان، نواف(1995). **القيادة الإدارية.** عمان، مكتبة دار الثقافة

- ماهر، احمد(2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية، الاسكندرية

- مخامرة، محسن، واميمة الدهان (1988) ." العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية". *دراسات* ، مجلد 15 ، عدد2

-مرعي، محمد (1999). أسس إدارة الموارد البشرية: **النظرية والتطبيق**، دار الرضا للنشر، دمشق

- المعاني، ايمن(1990). **اثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية

- المغيدي، الحسن محمد(1996)." اثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الإحساء التعليمية". ***مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر***، العدد 9، السنة 5

- ملحم، يحى(2006). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

- هيجان، عبد الرحمن (1995)."كيف نوظف التدريب من اجل تنمية الإبداع في المنظمات؟". ***المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب***، المجلد10، العدد20

- هيجان، عبد الرحمن (1999). "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية". ***الإدارة العامة***، مجلد 39، عدد 1

- همشري، عمر احمد (1994|). "معيقات الابداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الاردن". **مجلة دراسات**، مجلد 21، عدد 4

المراجع الأجنبية:

- Abbey, A., Dickson, J.(1983). "R&D work climate and innovation in Semiconductors" ***Academy of Management Journal,*** vol. 26, No. 2

-Al-Dmmour, H., Al-Awameleh, R.(2002). "Effects of Transactional and Transformational Leadership Styles of Sales Managers on Job Satisfaction and Self Perceived Performance of Sales People: a Study of Jordanian Manufacturing Public Shareholding Companies". Dirasat, Administrative Sciences, Vol.29, No.1

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity". ***Academy of Management Journal,*** Vol.39, No.5

- Amabile, T. M. (1997) "Motivating creativity in organisations: On doing what you love and loving what you do", ***California Management Review,***Vol. 40, No.1

- Amabile , T. M.(1998)." how to kill creativity" , ***Harvard Business Review*** (September-October)

- Argyris, C. (1998). "Empowerment: the Emperor's new clothes". ***Harvard Business Review*** (May-June)

- Awamleh, N. (1994) "Managerial innovation in the Civil service in Jordan". ***Academy of Management Development,*** vol. 13, issue 9

- Bass, B. M. (1985) "Leadership: Good, Better, Best ". **organizational dynamics**, 13 (Winter)

-Bennis,W., Spreitzer,G. ,Cummings,T.(2001). ***The Future of Leadership*** .JOSSY-BASS

-Bjorkman & Pavlovskaya, A.(2000) "The effect of human resource management practices on firm performance in Russia" ***International Journal of Human Resource Management***, vol. 11, No. 1

- Conger, J. A. and Kanungo, R.B.(1988) " The Empowerment Process: integrating theory and practice". ***Academy of Management Review***, , Vol. 13, issue 3

- Daft, R.L.(2000). **Management** . 5th Ed, Harcourt.

- Delbecq L. Andre ,Mills K. Peter (1986) ." managerial practice that enhance innovation **". organizational dynamics,** Vol.14, No. 1

- Ford, Cameron M.(1996)."A Theory Of individual creative action in multiple social domains". ***Academy of Management Review,*** , Vol. 21, issue 4

- Hersey, Blanchard(1997). **Organizational behavior: an introductory text.** Prentice-Hall

- Hoffman, R. C., Hegarty, W. H.(1993). "Top Management influence on innovations: Effect of executive Characteristics and Social culture". ***Journal of Management***, Vol. 19, issue 3

- Isaksen, S.G., Lauer, K.J , Ekvall G., and Britz A (2001)." Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire" ***Creativity Research Journal,*** Vol. 13, No. 2,

- Jung, D. I.(2001) " Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups" ***Creativity Research Journal***, Vol. 13, No. 2

- Kanter, R.M.(1982)."the middle manager as innovator". ***Harvard Business Review*** (July-August

- Koontz, H., O'Donnell, C. and Weihrich, H., **Management,** 7th ed., McGraw-Hill Koakusha, Tokyo, 1980

- Mayfield , Milton and Mayfield , Jacqueline (2004) . " the effects of leader communication on worker innovation " , ***American business review*** .(June)

- Monge, P.R., Cozzen, M.D., Contractor, N.S.(1992)." Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation". ***Organizational science***, vol.3

- Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996."Employee creativity: Personal and contextual factors at work" . ***Academy of Management Journal, Vol.*****39**, No.3

- Politis , D. John (2004) . " Transformational and Transactional Leadership Predictors of the 'Stimulant' Determinants to Creativity in Organizational Work Environments " ***,Electronic Journal of Knowledge Management,*** Vol. 2, issue 2

- Quinn, J. B. (1985). "Managing Innovation , Controlled Chaos", ***Harvard Business Review*** (May-June)

- Quinn, S. (1990). "Supporting Innovation in the work place", ***Supervision***, vol. 51, No. 2

- Robbins, S. P. (1995). **Fundamental of Management: essential Concepts**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall

- Robbins, S. P. (2003) **Organizational behavior**. Pearson education international

- Roffe, Ian(1999). "Innovation and Creativity in organizations: a review of the implication of training and development". ***Journal of European Industrial Training***- Shari, Caudron(1994). " Strategies for Managing Creative Workers". ***Personal Journal***, , vol. 73, No. 12

- Rollinson, Broadfield, Edwards (1998). **Organizational behavior and analysis**. Addison-Wesley

- Schermerhorn, J.(2002). **Management** ,7th ed. John Wiley& Sons, Inc

-Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1994. "Determinants of innovative Behavior : A path model of individual innovation in the workplace". ***Academy of Management Journal,*** Vol. 37

- Shalley, C. E. (1991). "Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity". ***Journal of Applied Psychology,*** Vol.76

- Shalley, C. E. (1995). "Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity". ***Academy of Management Journal,*** Vol.38

- Shelly, A.K.; Edwin L.(1991). " Leadership: Do traits really matter". ***Academy of Management Executive*** , May

- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998)."Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups " . ***Creativity Research Journal,*** Vol. 11, issue 2

- Stoker J.I., Looise J.C. , Fisscher O.A.M. and Jong R.D. de (2001) . "Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams ", ***International Journal of Human Resource Management*** , vol. 11, No.7

- Tierney, P, Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships". ***Personnel Psychology,*** Vol.52

- Van De Ven, A. H.(1986) " Central problems in the management of innovation". ***Management Science,*** vol. 32, No. 5

-Velhouse, B.A., "Creativity and Empowerment: a complementary relationship". ***Review of Business,*** Fall 90, Vol. 12, Issue 2

- West, M., Farr,J. (1990). **Innovation and Creativity at work**. John-wiley &Sons

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993)."Toward a theory of organizational creativity". ***Academy of Management Review***, Vol. 18

- Yukl, G. A.(1989). **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall

ملحق (1)
أداة الدراسة (الاستبانة)

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

أخي الكريم / أختي الكريمة :

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول القيادة الإدارية وأثرها في تحقيق الإبداع وتنميته لدى العاملين في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، ولتحقيق هذا الغرض تم إعداد هذه الاستبانة المرفقة . ويأمل الباحث في تعاونكم من خلال الإجابة على الأسئلة بعناية وموضوعية، علماً بأن إجابتكم ستعامل بسرية تامة ضمن إطار البحث العلمي فقط. كما سيتم تزويدكم بنتائج الدراسة إن رغبتم في ذلك.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث

حامد علي الشرفي

إشراف

د/ يحى ملحم

أولاً : المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة :

1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ....

3- المؤهل العلمي ☐ الثانوية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا ☐ أخرى

4- سنوات الخبرة ....

ثانياً : مدى تطبيق القيادة الإدارية في المنظمة للممارسات الإدارية الداعمة للإبداع :

1- وضوح الأهداف :

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	يوجد خطط استراتيجية وأهداف واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها .					
2-	لدى جميع موظفي المنظمة رؤية مشتركة عن واقع المنظمة ومستقبلها .					
3-	الصورة التي احملها في ذهني عن الرؤية المستقبلية للمنظمة ليست واضحة .					
4-	ليس من الضروري أن يدرك الموظفون في المنظمة استراتيجية المنظمة.					
5-	الرؤية الكلية واضحة لجميع موظفي المنظمة كما هو حال الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف .					

2- التمكين :

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	يتم منح العاملين في المنظمة الحرية الكافية للقيام بأعمالهم على خير وجه.					
2-	يثق رؤسائي بقدرتي على القيام بعملي دون الحاجة إلى الرقابة علي .					
3-	يتمتع الموظف في المنظمة بالسلطة اللازمة لحل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل .					
4-	لا اشعر بالحرية للقيام بما أريد، حيث احتاج إلى موافقة مديري دائماً عند معالجتي للمشكلات .					

3- الاتصال :

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
-1	تهيئ إدارة المنظمة قنوات للاتصال مع العاملين بشكل دائم .					
-2	تشجع إدارة المنظمة الأفراد على التواصل معها والتعبير عن أرائهم وتبادل الخبرات.					
-3	يستمع المدير للموظفين بايجابية وانفتاح .					
-4	يجد موظفي المنظمة صعوبة في التواصل مع مديرهم بشكل مباشر .					

4- الحوافز والمكافآت :

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
-1	تقدم المنظمة التي اعمل بها حوافز معنوية للعاملين تشجعهم في دعم أفكارهم الجديدة.					
-2	يحصل المبدعون في هذه المنظمة على مكافآت مادية من قبل المنظمة.					
-3	تتم عملية الترقية في هذه المنظمة على أساس الكفاءة والإبداع .					
-4	لا تتوفر حوافز مغرية للمبدعين بالمنظمة التي اعمل بها .					

5- المشاركة :

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	لدى العاملين في المنظمة مجال للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.					
2-	تطلب إدارة المنظمة من العاملين تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم لتحسين الخدمة المقدمة للمواطنين .					
3-	لا يؤخذ بآراء الموظفين عند اتخاذ القرار، فالقرار عادة بيد الإدارة العليا فقط .					
4-	يتميز المناخ التنظيمي داخل المنظمة بالتفاعل والتعاون الايجابي .					

6- توفير الموارد :

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تتوفر الامكانات المطلوبة للقيام بالأعمال على أكمل وجه وبطريقة إبداعية .					
2-	توفر إدارة المنظمة التي اعمل بها الوقت والمال اللازم لاختبار الأفكار الجديدة وتنفيذها .					
3-	هناك نقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ الأعمال .					
4-	لا يتوفر دعم إدارة المنظمة التي اعمل بها دائماً كلما كان هناك حاجة له.					

7- التدريب :

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	هناك خطة شاملة في المنظمة لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات الإدارية .					
2-	تشجع المنظمة أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي .					
3-	تدرك المنظمة أهمية مواردها البشرية بحيث تصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات العاملين فيها.					
4-	يتم التدريب في المنظمة بشكل عشوائي ولا يساعد على تنمية قدرات العاملين .					

ثالثاً : خصائص القيادة المبدعة

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تملك قيادة المنظمة رؤية واضحة لحاضر المنظمة وتطلعاتها ومستقبلها.					
2-	تشجع قيادة المنظمة العاملين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.					
3-	يعتبر القادة في المنظمة من ذوي الخبرة في مجال تخصصاتهم.					
4-	هناك تطلع دائم من قبل المديرين في المنظمة نحو التغيير .					
5-	يعتمد مدراء المنظمة مبدأ تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين بحسب الحاجة إليها .					
6-	هناك ثقة عالية بالنفس وبالآخرين من قبل قادة المنظمة.					
7-	يتميز قادة المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف والتجديد .					
8-	يتصف القادة في المنظمة بالمثابرة وروح المبادرة.					

رابعاً : الابداع

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تبدي المنظمة اهتماماً كبيراً بالإبداع نظراً لدوره الهام في نجاح المنظمة .					
2-	تقدم المنظمة خدمات جديدة وإبداعية .					
3-	تشجع إدارة المنظمة للأفكار والمقترحات الجديدة والمبدعة.					
4-	تستخدم المنظمة أساليب تنظيمية إبداعية.					
5-	تمارس المنظمة أساليب وتقنيات محفزة للإبداع .					
6-	تخصص المنظمة نسبة جيدة من الموارد المالية لأغراض البحث والتطوير .					

الملحق (2)

ABSTRACT

The Impact of Leadership in Improving innovation: The Status of Communication Sector Organizations in The Yemeni Republic

The administrative leadership represents one of the bases supporting creativity development among employees of business organization, where it provides an environment suitable for creativity, which in turn result in the overall organizational development. Thus, this study aimed at recognizing the status of administrative leadership in communications organizations in Yemeni Republic and the role of these leadership in applying leadership practices that enhance and develop creativity among employees. This study answers the following questions:

1- To what extant the creative administrative leadership characteristics are present in communication sector organizations in Yemeni Republic?

2- To what extant creativity-enhancing leadership practices (goal clarity, empowerment, participation, rewards & incentives, communication, resource availability and training) are implied in the communications organizations in Yemeni Republic?

3- To what extant leadership practices(goal clarity, empowerment, participation, rewards and incentives, communication, resource availability and training) affect creativity and its development among the employees in the Yemeni communications sector?

4- Is there any relationship between the availability of creative leadership characteristics and creativity among the employees in the Yemeni communications sector?

5- Is there any relationship between the availability of creative leadership characteristics among the communication organizations leaders in the Yemeni Republic and leadership practicing of these creativity-enhancing administrative practices?

6- Is there any relationship between personal and occupational characteristics of the study sample (gender, age, scientific qualification, years of experience) and believe of the sample subjects, in availability of creativity-enhancing administrative practices and characteristics of creative leadership in the communication organizations in Yemeni Republic?

The population of the study included 864 employees working in three organizations representing all acting organizations in the communications sector in Yemeni republic. The study sample consisted of random sample

of 220 employees (25% of population). Data were gathered using a questionnaire prepared for this purpose. One hundred eight questionnaires were retrieved with a retrieved rate of (49%).

The study yielded the following results:

1- In the Yemeni Republic communications organizations, there is medium level of practicing some creativity-enhancing leadership practices (goal clarity, empowerment, communication, resource availability and training), while there was weak practicing level of participation, rewards and incentives.

2- The ranking of creativity-enhancing leadership practices was as follows: first, goal clarity, then, communication, followed by the resource availability, then empowerment, training, rewards and incentives, while the participation came in the last rank.

3-The leaders in Yemeni communications organizations were distinguished by a medium level of creative leadership characteristics.

4- There was a significant positive relationship ($\alpha \leq 0.01$) between creativity-enhancing leadership practices and creativity.

5- There was a significant positive relationship ($\alpha \leq 0.01$) between the characteristics of creative leadership and creativity, which indicates that creative leaders are more capable of stimulating and developing creativity among employees.

6- There was a significant positive relationship ($\alpha \leq 0.01$) between the characteristics of creative leadership and creativity-enhancing leadership practices, indicating that creative leaders are more capable of adopting the creativity-enhancing leadership practices.

7- with regard to the relationship between personal and occupational characteristics (gender, age, scientific qualification, years of experience) of the study sample and believe, of the sample subjects, in availability of creativity-enhancing leadership practices and the characteristics of creative leadership, the result indicates:

- Absence of a relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the gender and the believe of the sample subjects, in availability of creativity-enhancing leadership practices and characteristics of creative leadership with an exception of (rewards and incentives) practice.
- Presence of a relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between age and the believe of the sample subjects, in availability of characteristics of creative leadership and creativity-enhancing leadership practices (goal clarity, empowerment, participation, resource availability)
- Absence of a relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between scientific qualification and the believe of the sample subjects, in availability of creativity-enhancing leadership practices and characteristics of creative leadership.
- Absence of a relationship at ($\alpha \leq .05$) between years of experience and the believe of the sample subjects, in availability of characteristics of

creative leadership and creativity-enhancing leadership practices with an exception of (rewards and incentives) practice.

Considering these results, the author presented some recommendation including:

1- working on improving the general atmosphere in organizations through effective practices of creativity-enhancing leadership practices.
2- Increasing the organizational intentions to attract qualified leaderships that are capable of spreading creativity spirit among employees.
3- Developing the leadership skills of leaders through holding specialized training courses such as leadership skills improvement, problem solving, team working, human behavior,.......etc.
4- Activating research and development units, and providing employees with the required resources.
5- Giving care to employees and working on reinforcing their creativity through considering their new ideas and suggestions.
6- Conducting further research on leadership and creativity to cover new variables and dimensions not included in this study.

ملحق(3)

نبذة تعريفية بمجتمع الدراسة

❖ **سبأفون :**

شركة سبأفون شركة مساهمة عامة، وتعتبر الشركة اول شركة للاتصالات اللاسلكية في الجمهورية اليمنية، كما ان لديها اكبر عدد من المشتركين، حيث تخطى عدد مشتركيها المليون مشترك. يعمل في هذه الشركة ما يقارب من (400) موظف في جميع المستويات الادارية، وتتميز الشركة بتغطيتها الواسعة واتساعها الجغرافي.

تتعاقد الشركة مع الشركة الالمانية(سيمنس) لتزويدها بالمعدات والخبرات اللازمة.

❖ **سبيستل:**

تأسست الشركة في شهر سبتمبر من عام 2000 كشركة مساهمة دولية، وافتتحت خدماتها في عام 2001 . تعمل الشركة ضمن نظام .G.S.M، وقد قامت شركة (الكاتل) بتزويد الشركة بجميع معداتها التقنية.

تجاوز عدد مشتركي سبيستل 300,000 مشترك. وتقدم الشركة العديد من الخدمات المتميزة والتي تهدف إلى تقديم أرقى وأنقى الخدمات الصوتية والتغطية الأفضل والأوسع.

❖ **يمن موبايل:**

تتبع شركة يمن موبايل للمؤسسة العامة للاتصالات، وتعتبر الشركة الأحدث بين شركات الاتصالات العاملة في الجمهورية اليمنية حيث تأسست عام 2004. تدار الشركة بكوادر محلية مؤهلة وذات خبرة واسعة. يعمل بالشركة ما يقارب(300) موظف.